

การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหาร
ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร :
กรณีศึกษา บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

A STUDY OF PERFORMANCE MANAGEMENT CONCEPT AND
PRACTICE IN AN ORGANIZATION: A CASE STUDY OF NIDEC
ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD.



จุไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหาร
ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร :
กรณีศึกษา บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จุไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหาร

ผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร :

กรณีศึกษา บริษัท นีเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

A Study of Performance Management Concept and Practice in an

Organization: A Case Study of Nidec Electronics (Thailand) Co., Ltd.

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวจุไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์มะดาโอะ สุหลง, ปร.ด.

ปีการศึกษา

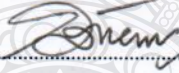
2558

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ




ประธานกรรมการ

(พันเอกหญิง ชมนพภัทร์ สิมากร, ปร.ด.)



กรรมการ

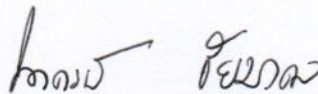
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กล้าหาญ ภู น่าน, ปร.ด.)



กรรมการ

(อาจารย์มะดาโอะ สุหลง, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ



คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นารถพี ชัยมงคล, ปร.ด.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร :
ชื่อ - นามสกุล	กรณีศึกษา บริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด
วิชาเอก	นางสาวจุไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา
อาจารย์ที่ปรึกษา	การจัดการทั่วไป
ปีการศึกษา	อาจารย์มะดาโอะ สุหลง, ปร.ค. 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด และปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในการนำระบบไปดำเนินการปฏิบัติของบริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงหรือจงใจในลักษณะแบบที่มีโครงสร้างในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวนทั้งหมด 11 ท่าน โดยแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ 1) ฝ่ายวิจัยและพัฒนา 2) ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ 3) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ 5) ฝ่ายผลิตและควบคุมการผลิตสินค้า 6) ฝ่ายความปลอดภัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดบทสัมภาษณ์แล้วทำเป็นความเรียง จากนั้นจะนำข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง รวมทั้งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมแนวทางการจัดการบริหาร/ทิศทางการดำเนินการขององค์กร พนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีการรับรู้ ความเข้าใจในทิศทางการดำเนินการขององค์กรอยู่ในระดับมาก พนักงานตระหนักและให้ความสำคัญต่อการตั้งเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ระบบการพัฒนาขีดความสามารถ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้จากกระบวนการในการดำเนินการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการของระบบ คือ 1) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสื่อสารทางเดียวค่อนข้างมาก โดยพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจ และการแสดงออกถึงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน ตลอดจนการกระตุ้น ส่งเสริม และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ข้อจำกัดด้านทัศนคติของบุคลากรในองค์กร คิดว่าเป็นการเพิ่มงานเสียเวลา 3) การรับรู้ เข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์กรยังขาดการนำเป้าหมายองค์กรมาเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

คำสำคัญ: ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยอุปสรรค ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

Independent Study Title A Study of Performance Management Concept and Practice in an Organization: A Case Study of Nidec Electronics (Thailand) Co., Ltd.
Name - Surname Miss Jurairat Sirawisethjinda
Major Subject General Management
Independent Study Advisor Mr. Madaoh Sulong, Ph.D.
Academic Year 2015

ABSTRACT

The purposes of the independent study were to study the current performance management of Nidec Electronics (Thailand) Co., Ltd. and the supporting factors and threats factors during the application of the performance management practice of the company.

Regarding the respondents of the study, the researcher selected purposive sampling by using semi-structured interviews with a total of 11 top executives, department managers, and command staff members. These respondents were classified into several departments including 1) Research and Development, 2) Quality Assurance, 3) Human Resource Development, 4) Procurement, 5) Production and Control, and 6) Safety. In addition to a literature review, data analysis was done by transcribing the interviews into essays and having the interviewees recheck for accuracy.

Due to the overall management/organizational direction, the results revealed that the majority of command staff members and top executives had a perception and understanding of the organizational direction at high level. Moreover, these staff members recognized and placed importance on clear goal setting and direction as well as the setting of goals and key performance indicators (KPI), a competency development system, a performance assessment system, and organizational communication. Nonetheless, based on the processes of performance management, the problems and threats that occurred were as follows: 1) Organizational communication was considerably one-way and most of command staff members still lacked an understanding and expression of their role as trainers, including stimulation, support, and creation of an organizational climate favorable to performance development of staff members; 2) A limitation of personnel's attitude that an increase in work causes a waste of time; 3) Perception, understanding, and participation of staff members towards organizational goals was seriously lacking in terms of the application of organizational goals into performance goals.

Keywords: performance management, supporting factors, threats factors, indicators success

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ ดร.มะดาโอะ สุหลง อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขในรายละเอียดข้อบกพร่องด้วยดี และด้วยความกรุณาอย่างสูงจากท่าน พ.อ.หญิง ดร.ธมนพัทธ์ สิมากร ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ฌ น่าน ที่ให้ความกรุณาเป็นกรรมการในการสอบค้นคว้าอิสระครั้งนี้ พร้อมกับให้คำแนะนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ยิ่ง ขอกราบขอพระคุณอย่างสูง

ขอกราบขอพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน คณะบริหารธุรกิจ โครงการบัณฑิตศึกษาศาखाวิชาการจัดการทั่วไป ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีคุณค่าตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษา ตลอดจนขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรฯ ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานทุกท่านของ บริษัท นิเค็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาอันมีค่าโดยให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งอนุญาตให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประกอบศึกษา ทำให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

และท้ายที่สุดผู้ศึกษาขอขอบคุณพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนและการส่งเสริมในด้านการศึกษา ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งตลอดมา ทำให้ผู้ศึกษาสามารถมูมานะประสบความสำเร็จ มีวันนี้ได้อย่างภาคภูมิใจที่สุด

ประโยชน์ที่พึงมีของการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้เป็นกตเวทิตาแด่ผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน และหากว่ามีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาต้องขออภัยมา ณ ที่นี้และขออนุญาตรับการผิดพลาดทุกประการ

จูไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญภาพ.....	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	10
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	10
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	12
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
1.4 วิธีดำเนินการและกรอบการวิจัย.....	13
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	14
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้.....	17
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	56
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย.....	59
2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยวัตถุประสงค์.....	61
2.5 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ (Balanced Scorecard) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ.....	64
2.6 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency).....	69
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	79
3.2 ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ.....	79
3.3 วิธีการศึกษา.....	80
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	81

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	81
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	82
4.1 ข้อมูลทั่วไปบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	82
4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	86
4.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากพนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปที่มีต่อการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	105
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	111
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	111
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	119
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	126
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	132
บรรณานุกรม	133
ภาคผนวก.....	136
ภาคผนวก ก แสดงประวัติองค์กร	137
ภาคผนวก ข แสดงภาพ โครงสร้างขององค์กร (Organization Chart).....	140
ภาคผนวก ค แสดงตัวอย่างแบบฟอร์ม (Job Profile).....	143
ภาคผนวก ง แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	146
ภาคผนวก จ แสดงแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง (ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายบริหาร)	149
ภาคผนวก ฉ แสดงแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง (สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชา).....	152
ประวัติผู้เขียน.....	155

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงภาพกรอบแนวความคิดในการวิจัย	12
ภาพที่ 1.2 แสดงภาพวิธีการดำเนินการและกรอบที่ศึกษา (Conceptual Framework).....	13
ภาพที่ 1.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทขององค์กรและพนักงานต่อการบริหารผล การปฏิบัติงาน	26
ภาพที่ 1.4 แสดงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กร.....	31
ภาพที่ 1.5 แสดงภาพกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	33
ภาพที่ 1.6 แสดงภาพความเชื่อมโยงถึงขั้นตอนและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	35
ภาพที่ 1.7 แสดงภาพบุคคลที่อาจให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน.....	42
ภาพที่ 1.8 แสดงภาพจุดแข็งจุดอ่อนของการประเมิน โดยบุคคลต่าง ๆ	44
ภาพที่ 1.9 แสดงภาพเหตุผลของการปล่อยและกดคะแนนด้วยเหตุจูงใจทางการเมือง.....	47
ภาพที่ 1.10 แสดงภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	49
ภาพที่ 1.11 แสดงภาพวงจรของระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PMS)	50
ภาพที่ 1.12 แสดงภาพกระบวนการ (Management by Objective Process)	62
ภาพที่ 1.13 แสดงภาพแนวทางที่บรรลุถึงเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กร.....	63
ภาพที่ 1.14 แสดงภาพวงจรลัดสมดุล (Balanced Scorecard).....	65
ภาพที่ 1.15 แสดงภาพความสัมพันธ์ถึงกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล	68
ภาพที่ 1.16 แสดงภาพองค์ประกอบของขีดความสามารถ	72
ภาพที่ 1.17 แสดงภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	83
ภาพที่ 1.18 แสดงภาพการเจริญเติบโตของบริษัทและกลยุทธ์ทางธุรกิจ.....	84
ภาพที่ 1.19 แสดงภาพความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของเป้าหมายในแต่ละระดับต่อระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	96
ภาพที่ 1.20 แสดงภาพขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	98
ภาพที่ 1.21 แสดงภาพความสัมพันธ์ถึงระบบการบริหารขีดความสามารถต่อระบบการ บริหารผลการปฏิบัติงาน	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 1.22 แสดงภาพความสัมพันธ์ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อระบบการ บริหารผลการปฏิบัติงาน	104
ภาพที่ 1.23 แสดงภาพสรุปความสัมพันธ์ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อระบบการ บริหารผลการปฏิบัติงาน	127



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะขับเคลื่อนและจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ต้องมีปัจจัยหลายอย่าง เป็นองค์ประกอบเพื่อพร้อมทำการแข่งขันและการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากทั้งในเรื่องของนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศระบบสื่อสารและอื่น ๆ อีกมากมายจึงทำให้องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีการพัฒนาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรมีความแข็งแกร่งต่อสู้กับสภาวะเศรษฐกิจในโลกปัจจุบัน ฉะนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดการด้านมนุษย์ “คน” เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที การจัดการด้านมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปแนวทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้นจึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้น ๆ

บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการจัดการองค์กรเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ที่เปรียบเสมือน “เป้าหมายใหญ่” ในการดำเนินการขององค์กร (DeSimone & Randy, 2002) ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ดูเหมือนจะเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ที่ได้รับความสนใจจากองค์กร เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ในกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย การปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระบบ (Personal Management) ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานใน ตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบ (Personal Management) หากนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ประโยชน์ที่เราจะได้รับ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็น

รูปธรรมโปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่น ๆ อีกด้วย

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2545) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Armstrong, Michael, 2000) ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการแต่งตั้งผู้เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กร ควรจะให้มากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเอง หรือควรให้พ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด

จากที่มาและความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จึงมุ่งเน้นศึกษาถึงแนวคิดวิธีการปฏิบัติของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจากทฤษฎีที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้การศึกษาผลการดำเนินการปฏิบัติจริงของระบบดังกล่าวเพื่อเทียบเคียงกับทฤษฎี โดยเลือกกรณีศึกษา บริษัท อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) มาใช้ในองค์กร ผลที่ได้จากการศึกษาจะสะท้อนให้ผู้บริหารขององค์กร และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ดำเนินการการนำระบบไปปฏิบัติได้ทราบถึงผลของการดำเนินการในภาพรวมของการนำระบบไปปฏิบัติ และทราบถึงปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคซึ่งจะเป็นข้อมูลย้อนกลับในการนำไปพัฒนาระบบตลอดจนพัฒนาองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบขององค์กร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการปฏิบัติจริงของบริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการนำระบบไปดำเนินการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาบุคลากร และศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในระหว่างปฏิบัติ ระบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบต่อไปขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการนำระบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มีความสนใจต่อไป

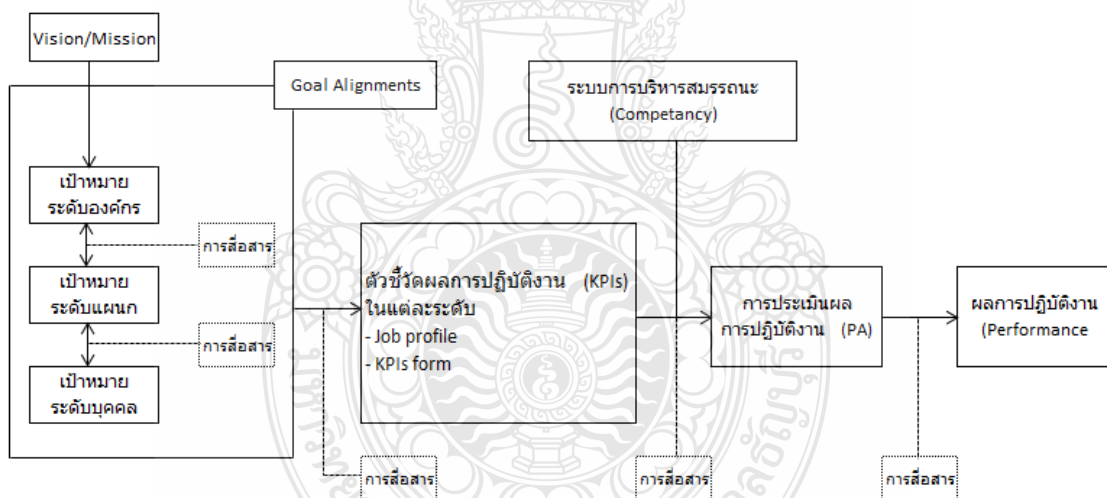


ภาพที่ 1.1 แสดงภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานระดับผู้บริหารสูง, ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ของบริษัททีเค อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ สถานที่ปฏิบัติงานตั้งอยู่ที่ 199/12 หมู่ 3 ถ.ชัยบุรี-ลำลูกกา ตำบลรังสิต อำเภอชัยบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110 จำนวนพนักงานทั้งหมด 4,880 คน

จากขอบเขตที่มุ่งเน้นการศึกษาแนวคิด หลักการเกี่ยวกับการออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการนำระบบไปดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคลากร และศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการปฏิบัติจริงและ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการนำระบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มีความสนใจต่อไป

1.4 วิธีดำเนินการและกรอบการวิจัย



ภาพที่ 1.2 แสดงภาพวิธีการดำเนินการและกรอบที่ศึกษา (Conceptual Framework)

โดยแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ได้นำเสนอถึงแนวทางการดำเนินการด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่การเข้าไปศึกษาเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย ในระดับองค์กร และกระจายลงสู่ระดับแผนกและท้ายสุดในระดับบุคคล หลังจากนั้นเป้าหมายทั้ง 3 ระดับที่ถูกจัดตั้งขึ้นจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) ประกอบกับการศึกษาระบบการบริหารสมรรถนะ

(Competency) โดยสมรรถนะที่ได้จะเป็นตัวที่ไปขับเคลื่อนให้เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จ

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) และ ระบบการบริหารขีดความสามารถ จะถูกนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในเบื้องต้นอาจให้ระดับคะแนนที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์กรจะมีการนำผลการประเมิน ไปบริหารอย่างไร และท้ายที่สุดผลที่ได้คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล (Individual Performance)

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) คือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบขององค์กร ที่บริษัทต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “คน” ภายในองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจ ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท วิสัยทัศน์ พันธกิจและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ในใช้การทรัพยากรมนุษย์ “คน” ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าและตอบสนองต่อความต้องการ โดยเป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic Process) ที่ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบและการทำงานร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและความยั่งยืนขององค์กร

2. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator) คือเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร ว่าเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายได้หรือไม่ ซึ่งสามารถวัดได้ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับฝ่ายและระดับบุคคล โดยจะต้องมีความเชื่อมโยงและสามารถวัดผลได้จริงในทางปฏิบัติ

3. ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ขีดความสามารถ ซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะ ความรู้ ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่พนักงาน จำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร

4. ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการปฏิบัติในองค์กร คือ ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนและบทบาทของผู้บริหารต่อการดำเนินการตามขั้นตอน โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อร่วมกัน

5. ระบบการประเมินผล (PA: Performance Appraisal) หมายถึงกระบวนการประเมินผลคุณค่าในตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องจากผลปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ที่บริษัทได้กำหนดขึ้นมาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบและเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนถึงที่มาของแนวคิดและวิธีการปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ภายใต้บริบทขององค์กรที่ศึกษา

1.6.2 ทราบผลการศึกษาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบขององค์กรที่ศึกษาต่อไป

1.6.3 ใช้ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจที่ต้องการนำระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กร กล่าวคือทรัพยากรบุคคลเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กรในการบริหารบุคคลซึ่งเริ่มตั้งแต่การเลือกสรรพนักงานเข้าทำงานเป็นหน้าที่ขององค์กร โดยเฉพาะหัวหน้าที่ต้องเอาใจใส่ดูแลพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าพนักงานจะสิ้นสุดการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการติดตามดูแลให้แน่ใจว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และขณะเดียวกันพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย กิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ในการตรวจวัดคุณค่าทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในกระบวนการบริหารบุคคลที่ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อพนักงานผู้ประเมินและต่อองค์กร (สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556)

จากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานนี้จะทำให้ทราบถึงสถานะในปัจจุบันขององค์กรและสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญในขณะนั้น ด้วยเหตุนี้ การจัดการผลการปฏิบัติงานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กรให้มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2556) นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรได้มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งทำให้องค์กรมีความพร้อมของบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพัฒนาและเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

จากความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกลายมาเป็นแนวคิดในการบริหารที่สำคัญที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนกำลังให้ความสนใจและนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของบริบทในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร โดยเลือกศึกษาบริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีในการศึกษารั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์จากเอกสาร หนังสือทางวิชาการ บทความตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสืบค้น

ข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ได้สรุปและประมวลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร
 - 2.1.1 แนวความคิดและหลักการที่สำคัญของระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน
 - 2.1.2 กระบวนการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.3 การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.5 ความผิดพลาดในการประเมินผล
 - 2.1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย
- 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์
- 2.5 แนวคิด Balanced Scorecard และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
- 2.6 แนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเหล่านั้นเริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientations) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำรงอยู่และเจริญเติบโตขององค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

Swanson, (1995) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาและ/หรือปลดปล่อยทักษะความชำนาญ (Expertise) ของทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มคนและระดับองค์กร

จากคำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษา สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในองค์กร ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคตเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ของบุคลากร องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนา และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อบุคลากรเอง และต่อองค์กรด้วย

2. เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องแล้ว จะเท่ากับทำให้กับบุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิด

ขึ้นกับองค์การเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็งบประมาณทรัพยากรและอื่น ๆ หรือผู้ที่เข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรมก็จะให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร

4. เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะ เกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้วยว่า มีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมาก น้อยเพียงใด ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรกระทำ ในช่วงเวลาและระยะเวลาที่ เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5. เป็นกิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อย ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะ ต้องมีการประเมินผลและติดตามผลเพื่อที่จะได้รับทราบว่ากิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรที่องค์กร ได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งที่จะต้องพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข โดย แนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้ รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น

6. เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ ผู้เข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลัง ปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็น หรือ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย นอกจากนี้กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้า มามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation)

จากแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นการพิจารณาการบริหารในเชิงระบบตาม องค์ประกอบข้างต้น จะพบว่าแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัด ผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัว ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย (Targets) และ วัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าโดยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและสมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดและหลักการสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปสาระสำคัญได้คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเชิงบูรณาการที่ต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาพนักงานไปพร้อม ๆ กัน ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Two ways communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.1.1 แนวคิดและหลักการสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในอดีตองค์กรต่าง ๆ มีความเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Trait) ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดีไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีคุณสมบัติตรงข้าม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2545) นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานมักถูกมองในแง่ลบ คือมองว่าเป็นการมาจับผิด มากกว่าจะช่วยค้นหาข้อบกพร่องและนำมาแก้ไขร่วมกัน การประเมินผลจึงถูกมองว่าเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ถึงลูกน้อง มากกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานเพื่อช่วยกันปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น อีกทั้งการประเมินผลเป็นการประเมินความผิดพลาดในอดีตมากกว่าที่จะมุ่งมองถึงการพัฒนางานในปัจจุบันหรืออนาคต ผลลัพธ์ที่ได้จึงทำให้การประเมินผลนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์กร จากลูกน้องที่มองว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินจากหัวหน้าที่มีอคติ และหัวหน้าเองก็มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับลูกน้อง ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังทำให้องค์กรขาดบรรยากาศในการทำงานที่ดีและสร้างสรรค์อีกด้วย (Lawler, 1994)

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การค้าระหว่างประเทศ และการแข่งขันที่สูงขึ้น นับเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรต้องดำเนินการในเชิงรุก (Proactive) จากการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้ทั้งองค์กรมีการดำเนินงานที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Result Oriented) โดยมีการยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก โดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จของธุรกิจ

จากแนวคิดที่เปลี่ยนไปทำให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ได้มีการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นการประเมินผล

การปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มาเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งได้สรุปแนวคิดและหลักการที่สำคัญไว้ดังนี้

Armstrong, Michael (2000) ได้ให้แนวคิดการจัดการด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. จะต้องเกิดความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรจึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit)

2. ให้มองคนเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่ง (Asset) ที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์กรโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารจัดการหรือดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ระบบการให้รางวัลจะต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

4. มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment) และเกิดความไว้วางใจเพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อเกิดผลผลิต (Productivities) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (Quality of work life)

Winstanley and Stuart-Smith (1996) ได้ให้หลักการสำคัญของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based Management) โดยย่อ คือ

1. เป็นการแปลงเป้าหมายขององค์กรลงมาสู่เป้าหมายของแต่ละคน ทีมงาน หน่วยงานและสายงานต่าง ๆ

2. เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของงาน

3. เป็นการผสมผสานระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพในงานขององค์กรพร้อม ๆ กับการพัฒนาศักยภาพพนักงาน

4. เป็นการก่อให้เกิดสไตล์การบริหารแบบเปิดเผย อันจะเกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารความ 2 ทางระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน

5. เป็นการวัดผลหรือประเมินผลงานตามที่ได้ตกลงร่วมกันล่วงหน้าระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

6. เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งควรใช้ได้กับพนักงานทุกระดับ แต่มิได้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาเงินเดือนอย่างเดียว

ชัยทีวี เสนาะวงศ์ (2546) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และพนักงาน

2. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม

5. การบริหารผลการปฏิบัติงานนอกจากจะสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ละคนแล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ปัญหาคือความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร

6. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารการปฏิบัติงานของตนเอง

7. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

8. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

9. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลง

10. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นตัวอุปสรรคหลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี
ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้ให้แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมโดยเน้นการพิจารณาการบริหารจัดการในเชิงระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรต่าง ๆ (Resources) ที่จะต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

2. กระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ขององค์กร เช่น การวิเคราะห์โครงการดำเนินงาน การให้สิทธิและประโยชน์ การตรวจสอบ การศึกษาภาวะอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ในรูปของสินค้าและบริการ ผลงานที่เกิดขึ้นมาจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยตรง เช่น จำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติและเปิดดำเนินการรายงานการศึกษาและวิจัยอุตสาหกรรมรายสาขา เป็นต้น

4. ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นความคาดหวังที่ต้องการจะบรรลุผลขององค์กรหรือผลรวมที่ได้รับติดตามมาจากผลผลิต เช่น จำนวนการจ้างงาน มูลค่าการผลิตและการส่งออก ความเติบโตและความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม เป็นต้น

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารเป็นกระบวนการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร เริ่มต้นจากระดับต่ำสุดของผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้บริหารที่อยู่สูงขึ้นไป ผลที่เกิดขึ้นคือ จะมีสายงานรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนภายในองค์กร การมองการบริหารให้ถูกต้องต้องมองที่การให้ความสนใจกับองค์ประกอบทุกอย่างในองค์กร ทั้งด้านการวางแผนและการควบคุมองค์กร การจัดองค์กร การตัดสินใจ การจูงใจและการควบคุมตนเอง ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการกำหนดเป้าหมายเป็นสายใยที่เชื่อมโยงทุกระบวนการในการบริหารเข้าด้วยกัน เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) ซึ่งโดยทั่วไปคำนิยามของการบริหารผลการปฏิบัติงานมักจะแตกต่างกันออกไป ตามภูมิหลัง ประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละท่าน รวมไปถึงวิวัฒนาการของแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมโครงสร้าง ในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ดี ผู้ศึกษาได้รวบรวมนิยามความหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานข้างต้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายที่สำคัญ ๆ โดยเป็นการอธิบายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ในระดับองค์กร จนกระทั่งถึงตัวบุคคล รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

Drucker (1954, pp.150-168) เป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงปรัชญาและกระบวนการของ (MBO) อย่างชัดเจนในแนวคิดของเขาในหนังสือ The Practice of Management เขาได้กล่าวว่าหน้าที่ของการบริหาร คือ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการต่าง ๆ ของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรในทุก ๆ ด้านที่ผลสำเร็จกระทบโดยตรงต่อความอยู่รอดและความเจริญของธุรกิจ ทั้งด้านการตลาดการคิดค้นใหม่ ๆ ประสิทธิภาพการผลิตทรัพยากรและการเงิน ผลการปฏิบัติงานและทัศนคติ และความ

รับผิดชอบทางสังคม ความต้องการอย่างแรกของผู้บริหาร คือ การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการควบคุมตนเอง เป้าหมายของแต่ละคนจะมีส่วนช่วยต่อเป้าหมายของหน่วยงานที่สูงกว่า และที่สำคัญต้องสามารถวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายได้ด้วย เพื่อความมั่นคงว่าเป้าหมายสอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์กรผู้บริหารแต่ละคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าด้วย

McGregor (1960) ได้เสนอแนวคิดของการบริหารโดยผสมผสานและการควบคุมตนเอง ในหนังสือ *The Human Side of Enterprise* แนวคิดของเขาตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานที่ว่าบุคคลจะกำกับตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างสภาวะที่สมาชิกในองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของพวกเขาเองจากการมุ่งความพยายามของพวกเขาเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

Schleh (1961) ได้อธิบายถึงการบริหารให้ประสบความสำเร็จไว้ในหนังสือ *Monument by Results* ซึ่งอยู่บนรากฐานความเชื่อที่ว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีกว่าเกี่ยวพันโดยตรงกับผลสำเร็จที่วัดได้เป็นการประสานงานทำงานของบุคคล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยส่วนรวมเข้ากับความต้องการและผลประโยชน์ส่วนบุคคลของเขาเอง

Mondy, Noe, and Permeaux (1993) การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการใช้งานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Dessler, 1997) หรือเป็นการใช้ประโยชน์จากคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

Armstrong (1996) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นวิธีการ (Means) เพื่อบรรลุผลลัพธ์ (Results) ที่ดีขึ้นขององค์กร ทีมงานและบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน วางแผนร่วมกัน กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

DeSimone and Harris (1998) การบริหารผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากคน (Utilize) อย่างมีประสิทธิภาพหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรโดยเป็นความร่วมมือกันของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับผู้จัดการในสายการผลิต

Bacal (1999) กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานคือกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ปรัชญาความเชื่อที่ว่าทั้งสองฝ่ายมีความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วน (Partnership) โดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงานและความคาดหวัง วิธีการที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลงาน และหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มาขัดขวางการทำงาน

อดิศร ภัทราคูลย์ (2547) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ในเรื่องกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำทั้งนี้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

พนิดา งานประเสริฐ (2553) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการประเมินค่าพฤติกรรมของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

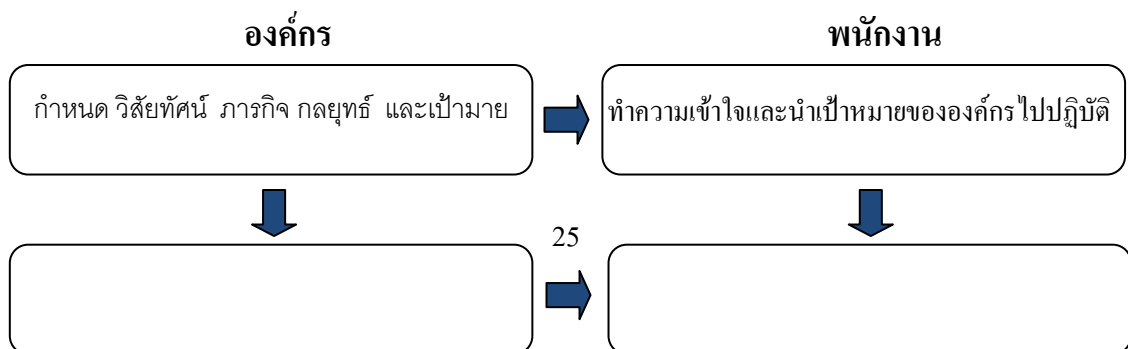
ศุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและบริหารพฤติกรรมและผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

ชัยทวี เสนะวงษ์ (2546) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์ หรือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หรือ ผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2 องค์ประกอบสำคัญ ๆ เข้าด้วยกัน คือ

ทางแนวดิ่ง: เป็นการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ขององค์กร หน่วยงานและพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่จ้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน

ทางแนวราบ: เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนา และฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทนวางแผนอาชีพ การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

บทบาทขององค์กรและพนักงานต่อ PM



กำหนดบทบาท มาตรฐานความสามารถ และ
การประเมินผล

ทำความเข้าใจ และยอมรับบทบาทมาตรฐาน
ความสามารถ และการประเมินผล

ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
ทีมและพนักงาน

ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

พัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีม
และพนักงาน

พัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติของตนเอง

ภาพที่ 1.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทขององค์กรและพนักงานต่อการบริหารผลการ
ปฏิบัติงาน

ที่มา: ชัยทวี เสนะวงศ์ (2546)

ความเป็นมาของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือการประเมิน ผล
การปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ ปรากฏพบครั้งแรกใน โรงงานของ (Robert Owen) เจ้าของโรงงานปั่น
ฝ้ายชาวสก็อต ในช่วงตอนต้นของคริสต์ศวรรษที่ 19 โดยเขาได้จัดทำชุดสมุดลักษณะงาน
(Character Books) ขึ้น พนักงานทุกคนจะมีสมุดดังกล่าวคนละเล่มเพื่อคอยจดบันทึกว่าวัน ๆ หนึ่งได้
ทำงานอะไรบ้าง และในแต่ละหน้าของสมุดจะมีช่องไว้สำหรับบรรยายถึงผลงานนั้น ๆ ได้รับการ
ประเมินอยู่ในระดับใด โดยสีแต่ละสีจะบอกถึงระดับของผลงานว่าอยู่ในเกณฑ์ใดในปี ค.ศ. 1915
ห้างสรรพสินค้าชื่อ Lord & Taylor ที่เมืองนิวยอร์ก ได้ทดสอบทำการประเมินผลพนักงานขายของ
ตนโดยใช้แผ่นกระดาษที่เรียกว่า “Rating Sheet for Salespeople” หัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลจะ
ครอบคลุมในเรื่องสุขภาพ ท่วงทีลักษณะอากัปกริยา ความริเริ่ม ความขยันหมั่นเพียร ความเที่ยงตรง
ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถ ในช่วงปลายของสงครามโลก
ครั้งที่ 1 ฝ่ายกิจการทหารบกของสหรัฐอเมริกาได้ ขอให้ (Dr. Walter Dill Scott) ช่วยเป็นผู้คัดเลือก
นักจิตวิทยาและนายทหารกลุ่มหนึ่งเพื่อให้ทำหน้าที่จัดเตรียมแบบทดสอบ และจัดวางระบบการ
ประเมินผล เพื่อใช้ในการบรรจุแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตาแหน่ง และบริการด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น การ

ประเมินผลที่คิดขึ้นโดยทหารบกในขณะนั้นใช้มาตราวัด แบบตัวต่อตัว (Man-to-Man Rating Scale) ซึ่งต่อมาได้มีการนำมาใช้ในหน่วยงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ก็เริ่มให้ความสนใจรับนักจิตวิทยาเข้ามาเป็นพนักงานประจำเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว นักจิตวิทยาจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในงานบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะเรื่องของการทดสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปี ค.ศ 1923 เป็นปีที่เริ่มมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้เนื่องจากในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีพระราชบัญญัติการจำแนกตำแหน่ง (Classification Act) ขึ้นมา โดยกฎหมายดังกล่าวได้มีการบังคับให้ทำการจัดอันดับและแบ่งขั้นข้าราชการออกมาในระดับต่าง ๆ ซึ่งงานดังกล่าวจะลุล่วงได้ก็ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานกันก่อน หลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของราชการแล้ว ภาคเอกชนก็เริ่มให้การยอมรับในเรื่องนี้เช่นกัน จากการสำรวจในปี ค.ศ 1930 โดยที่ปรึกษาฝ่ายงานบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งพบว่าจากบริษัทที่สำรวจ 195 แห่ง ที่มีพนักงานรวมทั้งสิ้นจำนวน 2,390,000 คน มีถึงร้อยละ 41 ของบริษัททั้งหมดที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว พอในปี ค.ศ. 1593 ผู้สำรวจชุดเดิมก็ได้มีการสำรวจใหม่ โดยใช้ตัวอย่าง 628 บริษัท ที่มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 4,900,000 คน พบว่ามีถึงร้อยละ 61 ที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และในปี ค.ศ 1958 มีคณะผู้สำรวจใหม่ได้ทำการสำรวจบริษัท 852 แห่ง พบว่าร้อยละ 66 ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานใ้ช้แล้ว (สยามเอชอาร์เอ็ม, 2554)

ในสังคมอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นเรื่องเฉพาะตัวพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่อง คุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางร่างกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการ ศึกษาดี มีบุคลิกดีหรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสมบัตินตรงข้าม แต่ในปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไปการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Results Oriented) และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน ที่ผ่านมามีลักษณะงานที่ให้ความสำคัญกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดเป้าหมายงาน เป็นหลักคือ งานขาย งานการตลาด ส่วนงานในสาขาอื่นยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแบบยึดเป้าหมาย โดยพยายามนำการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์มาใช้ แต่ก็กระตือรือร้นที่จะนำมาใช้กันระยะหนึ่ง วิธีการที่กระทำกันคือให้พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนแต่พอถึงฤดูการประเมินผลการปฏิบัติงานกลับประเมินผลที่พฤติกรรม (Behavior Evaluation) การทำงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังไม่มีผู้ใดออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดความสำเร็จ หรือการดูผลงานกันที่ผลลัพธ์กันอย่างจริงจัง รวมทั้งยังไม่มีวิธีการปรับเงินเดือนที่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์เป็นความสำเร็จอย่างแท้จริง (สยามเอชอาร์เอ็ม, 2554)

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดในปัจจุบันยอมรับว่า การประเมินย่อมนำไปสู่การปรับปรุงหรือโครงการในทุกด้าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่เข้ามาทดแทนความเข้าใจผิดที่ว่า การประเมินเป็นการจับผิด การประเมินเป็นระบบหนึ่งของการวางแผนและการบริหารงานหรือโครงการการบริหารหรือโครงการไม่ว่าด้านใด จำเป็นต้องอาศัยการประเมินที่เป็นระบบ คือ มีการประเมินทั้งเหตุและประเมินผล กล่าวคือ ผลการประเมินย่อมทำให้ผู้บริหารได้ทราบจุดเด่น จุดด้อย เพื่อจะได้เสริมจุดเด่นและแก้ปัญหาจุดด้อยได้อย่างทันที่ ในฐานะผู้รับผิดชอบโครงการย่อมต้องการทราบว่างานหรือโครงการนั้นได้บรรลุเป้าหมายเพียงใด คำนวณกับทุนหรือแรงงานที่ลงไปหรือไม่ คำตอบเหล่านี้จะได้จากการประเมินผลการประเมินที่ถูกต้องและเชื่อถือได้จะต้องเป็นผลมาจากการประเมินโครงการหรืองานที่มีการดำเนินการอย่างมีจุดหมายที่ชัดเจน ดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบและมีความเป็นปรนัย

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (Mohr man and Lawler, 1983)

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคล ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่าควรจะจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน
3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งผู้บังคับบัญชาทราบ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนบุคลากรขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ และความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องมากขึ้น

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ (Dipboye, Smith, and Howell, 1994; Schmit and Klimoski ,1991)

1. มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึงการประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่ง เดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคน ก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน

2. มีความตรง (Validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (Relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงาน โดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิด อาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน

3. มีความสามารถในการจำแนก (Discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดี และไม่ดีออกจากกันได้อย่างถูกต้อง

4. มีความยุติธรรม (Fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสิน ประเมินการปฏิบัติต่อบุคคล และลัทธิของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

5. สามารถทำได้จริง (Practicality) หมายถึงสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะได้ยึดถือหลักการทั้งห้าประการที่ กล่าวข้างต้น เพื่อให้การประเมินได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของทั้งผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมิน อย่างไรก็ตาม องค์กรควรจะคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย (Kavanagh, Borman, Hedge, and Gould, 1987) ได้เสนอว่าปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการประเมินผลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในส่วนขององค์กร กระบวนการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้รับประเมิน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

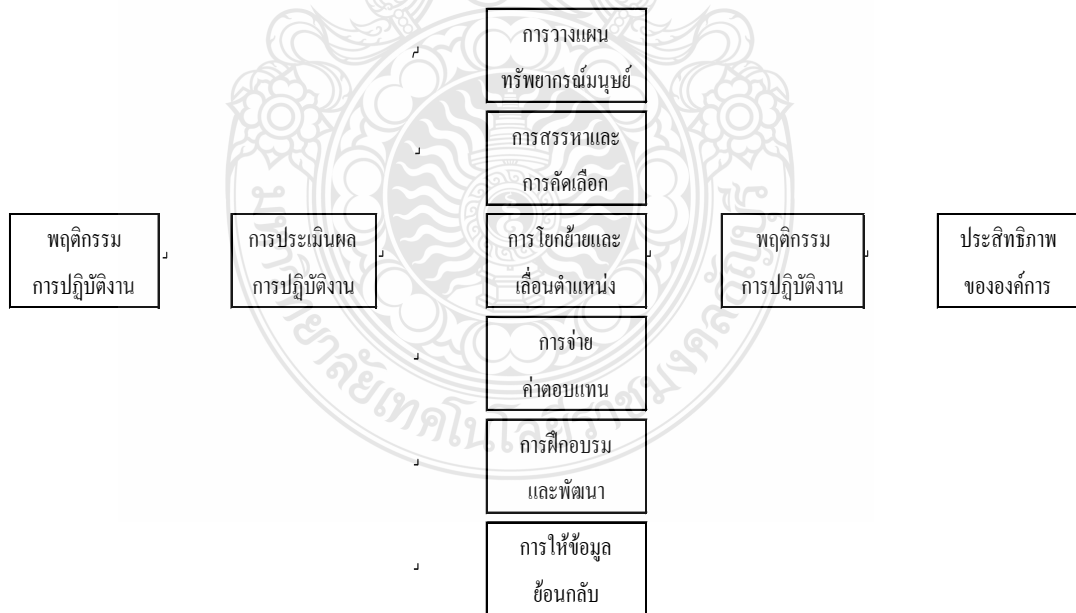
1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็น อย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุง หรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงาน ของตนว่า มีส่วนใดควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับดีแล้วก็จะได้รับเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

2. ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อ การปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรที่จะทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะมีประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมตามความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังกล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบ และยุติธรรมเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ที่จะตามมา เช่น การไม่ยอมรับในผลการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพที่ 1.4 แสดงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์กร

ที่มา: ชูชัย สมิทธิไกร (2556)

จะเห็นได้จากแนวความคิดนี้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ใน 2 ระดับ ด้วยกันคือ ระดับแรกกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ส่วนในระดับที่สอง กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการบูรณาการผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่าง ๆ ให้ไปนำในทิศทางเดียวกัน คือ “เป้าหมายสูงสุดขององค์กร”

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ หรือกระบวนการในการบริหารจัดการเรื่องของคน (People Management) ให้สามารถทำงานตามความคาดหวังและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

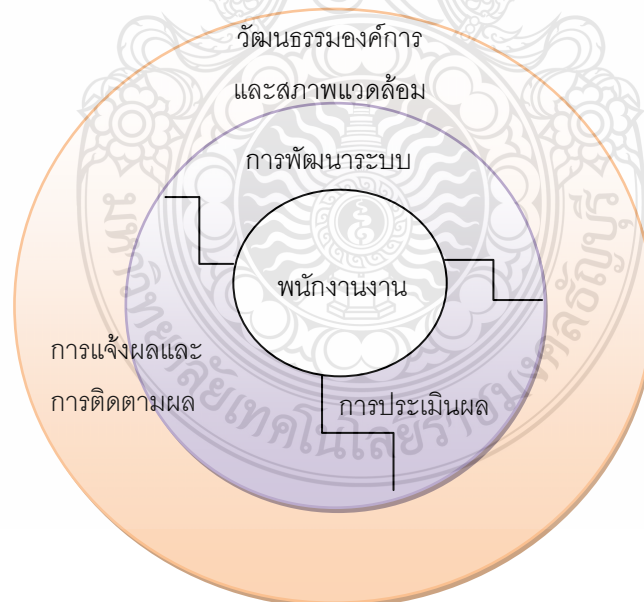
จากแนวคิดและความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งหมดข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น โดยมีความเชื่อว่าภาระหน้าที่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร และสมาชิกในหน่วยงาน ผู้บริหารและหน่วยงานต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างพนักงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดเผยข้อมูลที่พนักงานควรรับทราบ เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เพื่อช่วยสร้างกรอบในการทำงานและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

นอกจากนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการทำงานที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการตามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การยอมรับการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาพนักงาน การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติของตนเอง สร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และแก้ปัญหาความบกพร่องนั้นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ รวมทั้งการบริหารผลการปฏิบัติงานยังมีความเกี่ยวข้องพันกับการดำเนินการในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน

องค์กรและเจ้าของซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ดังนั้นบทบาทขององค์กรและพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานสำเร็จได้

2.1.2 กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและความยุติธรรม ควรจะมีความเที่ยงและความตรง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเตรียม การวางแผนและการดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในตอนนี้จึงจะขอกล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ การประเมิน และการแจ้งผล (Gilliland and Langdon, 1998)



ภาพที่ 1.5 แสดงภาพกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ชูชัย สมิตธิไกร (2556)

ภาพที่ 1.5 สามารถอธิบายรายละเอียดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบ (System development) คือ การสร้างระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการกำหนดบุคคลผู้ทำการประเมิน การสร้างหรือดัดแปลง เครื่องมือประเมินการสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวางแผนแจ้งผลประเมินซึ่งจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์ด้านใด เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร

2. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน โดยทั่วไปแล้วองค์กรอาจใช้เกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้ในการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1 ผลงานเกณฑ์ข้อนี้ หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรโดยอาจประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน

2.2 พฤติกรรมการทำงาน เกณฑ์การประเมินข้อนี้พิจารณาจากวิธีการทำงานการปฏิบัติตน และบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตัวอย่าง เช่น

- การปฏิบัติตามระเบียบวิธีการทำงาน
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร
- ความคิดสร้างสรรค์
- การให้ความร่วมมือกับกลุ่ม
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- การปฏิบัติต่อลูกค้า
- ความตรงต่อเวลา
- ความรับผิดชอบ
- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานว่า บุคลากรสามารถทำงานบรรลุสำเร็จมากน้อยเพียงไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นไม้บรรทัดสำหรับวัดความน่าพึงพอใจของการปฏิบัติงาน

4. กำหนดตัวผู้ประเมิน องค์กรจะต้องกำหนดว่าบุคคลใดที่สมควรจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมักกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของบุคลากรเป็นผู้ประเมิน

5. คัดเลือกหรือสร้างวิธีการและเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมิน วิธีการและเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายชนิด แต่การเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือจะต้องมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

6. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อสร้างความยอมรับและความร่วมมือ องค์กรควรได้ประชุมชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลให้แก่บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่จะให้ได้ผลสัมฤทธิ์จะต้องต่อเชื่อมการบริหารระบบเข้ากับระบบหรือกระบวนการอื่น ๆ ในองค์กร โดยการใช้การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อกัน

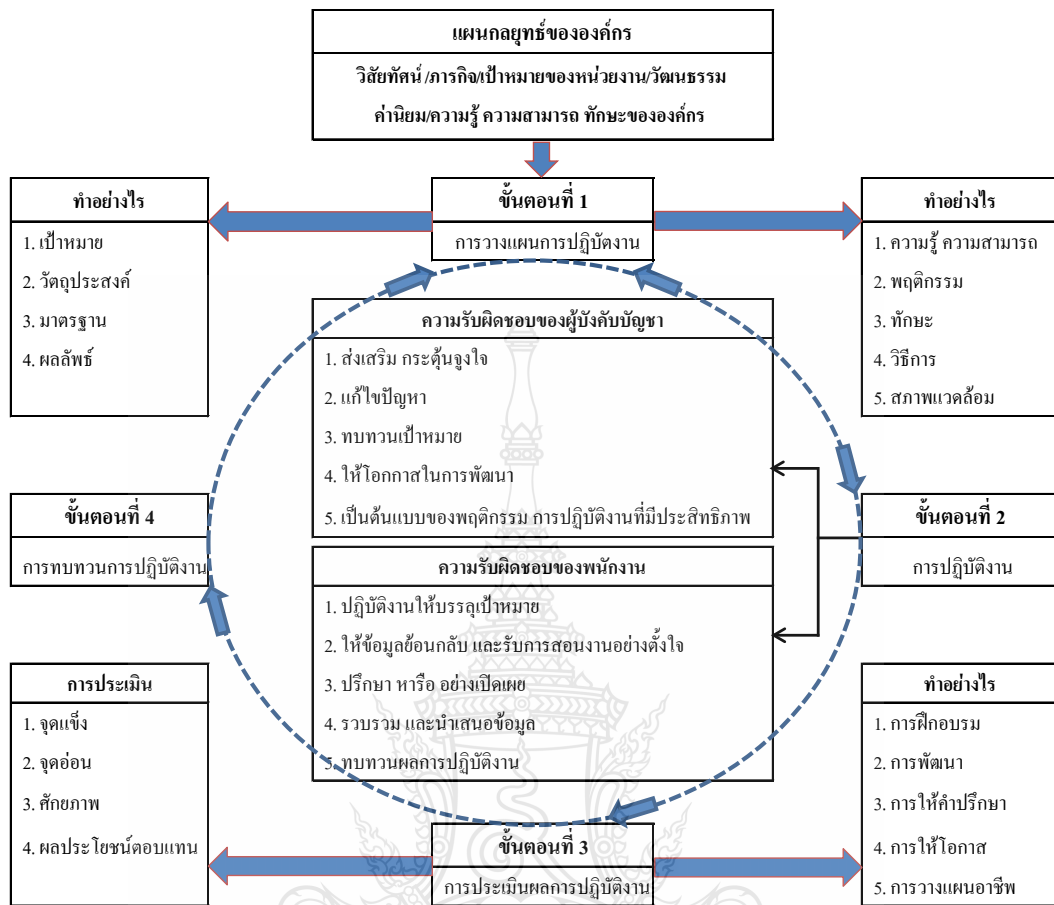
กระบวนการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance based Management) ตามแนวของ (Bean and Thompson, 1991) มีดังนี้

1. องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายและพันธกิจที่ได้สื่อความหมายให้พนักงานทุกคนทราบแล้ว

2. องค์กรจะต้องกระจายเป้าหมายขององค์กรลงในเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน และแต่ละบุคคล และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

3. แต่ละครั้งที่มีการทบทวนหรือตรวจสอบผลงานจะต้องมีการชี้แนะด้วยพนักงานผู้เกี่ยวข้อง ควรจะได้รับการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ พัฒนาหรือควรได้รับค่าตอบแทนอย่างไร

ทั้งนี้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมและผลสำเร็จของงาน โดยแบ่งกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ขั้นตอน



ภาพที่ 1.6 แสดงภาพความเชื่อมโยงถึงขั้นตอนและกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: ชัยทวี เสนะวงศ์ (2546)

จากแผนภาพที่ 1.6 สามารถอธิบายรายละเอียดและความเชื่อมโยงในแต่ละขั้นตอนได้คือ

ขั้นตอนที่ 1: การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานจะเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานคือผู้บริหารกับพนักงานมาคิดทบทวนร่วมกันว่าภารกิจ ความรับผิดชอบของงานแต่ละงานเป็นเช่นไร ควรทำอะไร ในช่วงเวลาต่อไปและจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างไร ความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ เป้าหมาย คัดนี้ชีวิต และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ รวมถึงกำหนดระดับในการตีค่าผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีรายละเอียด หรือคำอธิบายที่ชัดเจน

เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ จากนั้นทำการทบทวนถึงความรู้ ความสามารถทักษะที่พนักงานต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดแนวทางในการพัฒนาพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและกระบวนการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2: การปฏิบัติงาน

เมื่อทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้ทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของเป้าหมาย ดัชนีชี้วัด และแนวทางการช่วยเหลือการพัฒนาในการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานแบบยั่งยืน เป็นกระบวนการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ในการส่งเสริมจูงใจสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งสอนให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม และทันเวลาเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในขณะที่พนักงานสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรวบรวมนำเสนอข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการทบทวนการปฏิบัติงานของตนเป็นระยะ

ขั้นตอนที่ 3: การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะเป็นการกิจของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยเริ่มตั้งแต่การทบทวนขอบข่ายงาน ประเมินผล ตลอดจนนำผลการประเมินไปใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4: การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

การทบทวนผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน จะเข้ามาทบทวนถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่ามีผลสำเร็จอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และในการปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคตจะต้องการแก้ไขปรับปรุงอะไรและอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคตประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเริ่มต้นจากการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน เพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ในขั้นตอนถัดมาในส่วนการปฏิบัติ คือหลังจากที่ได้มีการตกลงร่วมกันในส่วนของเป้าหมายและดัชนีชี้วัดแล้วจึงเป็นการนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานและการพัฒนาทักษะพนักงาน ในส่วนถัดมาในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้างานมีหน้าที่ในการประเมินทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมากับข้อตกลงร่วมกันที่ทำไว้และหลังจากนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชา

และพนักงานจะเข้ามาทบทวนร่วมกันถึงผลปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งปัจจัยปัญหาและปัจจัยอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดอื่น ๆ ที่กล่าวเสริมถึงกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2547) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การวางแผน (Performance Planning) เป็นจุดเริ่มของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้าและลูกน้องต้องทำงานร่วมกันในการกำหนดหรือระบุงาน ขอบข่ายของงาน วิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ลูกน้องสามารถทำได้ โดยปกติการวางแผนจะต้องทำเริ่มต้นและควรทำอย่างน้อยปีละครั้ง และมีการทบทวนแผนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นตอนของการวางแผนนี้จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจพบปะเป็นกลุ่มงานก่อน แล้วค่อยมีการพบปะเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร

2. การติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) กระบวนการนี้ต้องเป็นกระบวนการติดต่อทั้งสองทาง (Two ways communication) เพื่อที่จะติดตามความก้าวหน้าระบุปัญหาและเป็นการให้ข้อมูลแก่ทั้งฝ่ายหัวหน้าและตัวพนักงาน วิธีการทำได้หลายวิธี เช่น

1. มีการนัดประชุมทุกอาทิตย์ / ทุกเดือน โดยให้พนักงานรายงานความก้าวหน้าของงาน
2. มีการพบกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ
3. มีการเขียนรายงานความก้าวหน้าของงานอย่างสั้น ๆ
4. หัวหน้างานพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการในการพูดคุยกับพนักงาน หัวหน้างานจะเกิดการเรียนรู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีขีดจำกัดที่ไม่เหมือนกัน บางคนใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในการทำความเข้าใจ แต่บางคนต้องใช้เวลานาน งานบางหน้าที่ต้องมีการสอนงานอย่างละเอียด บางหน้าที่ต้องทำให้ดูก่อนเป็นตัวอย่าง หรือบางหน้าที่แค่อธิบายก็ทำความเข้าใจได้

3. การเก็บข้อมูล การสังเกต เอกสาร (Data Gathering, Observation, and Documentation) ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลถือว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มต้นด้วยการสังเกต ข้อมูลจะถูกบันทึกไว้เป็นเอกสาร หรือ หลักฐานเมื่อมีการพบปะกับพนักงาน หัวหน้างานสามารถนำหลักฐานที่ได้บันทึกนี้มาเป็นข้อมูลในการพูดคุยกับพนักงานได้ ซึ่งในการเก็บข้อมูลควรเก็บทั้งข้อมูลส่วนดีและส่วนที่ไม่ดี วิธีการที่นิยมใช้คือ

1. เดินสำรวจตรวจการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
2. เก็บรวบรวมข้อมูลพนักงาน
3. มีการทบทวนผลงานของพนักงานตลอดเวลา
4. พยายามบันทึกข้อมูลแบบวิทยาศาสตร์ คือระบุวัน เวลา จำนวนของเวลาที่ชัดเจน

เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

5. ถามและสอบถามข้อมูลทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวเวลาที่พบปะกับพนักงาน

4. การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Meetings) เป็นขั้นตอนที่ทำการทบทวนความก้าวหน้าของงานว่าอยู่ในขั้นตอนใดของแผน มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร ซึ่งอาจต้องทบทวนไปถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในองค์การใหญ่ที่อาจส่งผลทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานของพนักงาน เช่น กฎ ระเบียบ ภายในที่เอื้ออำนวยการทำงาน ซึ่งในการทบทวนควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

1. การให้ผลย้อนกลับการทำงานของพนักงานอย่างเป็นทางการประจำเสมอ

2. ข้อมูลนั้นสามารถนำมาใช้เพื่อกำหนดการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้เงินเดือน โบนัสหรือการลงโทษ

3. การทบทวนเป็นโอกาสที่หัวหน้างานจะชี้ให้พนักงานเห็นข้อบกพร่องและพยายามหาทางแก้ไข

4. การทบทวนเป็นโอกาสให้หัวหน้างานสามารถสร้างแผนเพื่อการพัฒนาพนักงานได้ตรงจุดและเป็นการช่วยพัฒนาพนักงานในอนาคตก่อนการพบปะเพื่อทบทวนงานทั้งสองฝ่ายหัวหน้าและพนักงาน ควรได้มีการสำรวจและประเมินการทำงานของตนเอง บันทึกประเด็นที่เป็นปัญหาเพื่อที่จะเอามาคุยกัน การมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกัน ในทางปฏิบัติหัวหน้างานอาจใช้กระบวนการให้คะแนนเข้าช่วยได้

5. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Diagnosis and Coaching) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น การวิเคราะห์หาสาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ เช่นเมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ต้องมีการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร อาจเกิดจากการขาดความรู้และทักษะ หรือขาดความเอาใจใส่งานอย่างจริงจัง หรือขาดเครื่องมือเทคโนโลยีอุปกรณ์การทำงาน หรือขาดความเข้าใจในวิธีการทำงาน ซึ่งสาเหตุของปัญหาเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบแล้วต้องปรับบทบาทให้เหมาะสมว่าจะแสดงบทบาทของครูผู้ชี้แนะ (Teacher) บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Mentor or Helper) หรือต้องเป็นผู้สอน (Coach)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวได้เสริมแนวคิดของ (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2546) โดยมีรายละเอียดที่เพิ่มเติมและเน้นย้ำต่อกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือเรื่องการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารสองทาง (Two ways communication) เพื่อติดตามความก้าวหน้าและเป็นการให้ข้อมูลต่อทั้งหัวหน้าและพนักงานร่วมกัน ในส่วนเพิ่มเติมที่สำคัญที่กล่าวไว้คือ การเก็บข้อมูล การ

สังเกตและเอกสาร เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติ ข้อมูลถือว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการสังเกตและบันทึกไว้เป็นเอกสาร และสุดท้ายคือการนำผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการร่วมทบทวนกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน มาดำเนินการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาสาเหตุว่าเกิดอะไรต่อการที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย

2.1.3 การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงาน

ประเภทของเกณฑ์

เกณฑ์ (Criteria) คือสิ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เกณฑ์เปรียบเสมือนไม้บรรทัดที่ใช้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคคล (Bass and Barret, 1981) ซึ่งอาจจำแนกได้ เป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้คือ (Schmitt and Klimoski, 1991)

1. เกณฑ์ในอุดมคติ (Ideal/ultimate criterion) หมายถึง เกณฑ์สูงสุดในอุดมคติมีลักษณะเป็นนามธรรม และสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
2. เกณฑ์ที่ใช้วัดจริง (Actual criterion) หมายถึง เกณฑ์รูปธรรมที่ใช้วัดระดับผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเกณฑ์ในอุดมคติเป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรม

การพัฒนาเกณฑ์

การพัฒนาเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) เพื่อระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรวิสัยทัศน์ขององค์กรคือสิ่งที่ชี้แนะว่าองค์กรควรกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานเช่นไร และบอกให้องค์กรทราบว่าบุคลากรที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายควรมีคุณสมบัติเช่นไร และต้องทำอะไรบ้าง
2. วิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อระบุลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและที่ต้องกระทำในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย
3. กำหนดความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละมิติ ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์กรและการวิเคราะห์งาน จะทำให้ทราบถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ หรือเรียกคุณสมบัติเหล่านี้ว่า “สมรรถนะ” (Competency) คุณสมบัติเหล่านี้มักจะถูกจำแนกเป็นมิติ (Dimension) สำหรับการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญนั้น โดยทั่วไปมักพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ผลกระทบต่อหน่วยงาน
- ผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน
- ข้อกำหนดของราชการ/องค์กรที่ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงาน

4. กำหนดวิธีการรวมคะแนนจากมิติต่างๆ หลังจากที่สามารถกำหนดความสำคัญของมิติต่างๆ ได้แล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อมาก็คือวิธีการรวบรวมคะแนนจากมิติต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

2.1.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งเราสามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร และข้อมูลจากการตัดสินใจของบุคลากร ซึ่งรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง

ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร (Objective data) เป็นสิ่งที่สามารถนับหรือวัดได้อย่างค่อนข้างแน่นอนและถูกต้อง โดยสามารถแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1. ปริมาณของผลงาน (Quantity of work) คือ ข้อมูลบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ตามปริมาณหรือเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจใช้หน่วยวัดตามลักษณะของงาน
2. คุณภาพของผลงาน (Quality of work) คือ ข้อมูลที่บ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดีเพียงไร โดยอาจพิจารณาจากความถูกต้อง ความเรียบร้อย ความสมบูรณ์ หรือความสวยงามประณีตของผลงาน ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงปัญหาบางประการในการใช้ข้อมูลใช้ข้อมูลประเภทนี้ด้วย กล่าวคือ ปริมาณผลงานแตกต่างระหว่างบุคลากร อาจจะไม่ได้บ่งชี้ถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร แต่อาจจะเป็นผลเนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของบุคลากรก็เป็นได้

ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel data) คือข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรที่บันทึกและเก็บรักษาโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้สามารถแบ่งได้หลายชนิดดังต่อไปนี้

1. การไม่ได้ปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณการไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากร อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งอาจจำแนกได้หลายประเภทดังนี้

- การลาจิจ คือ การนับจำนวนวันหรือปริมาณเวลาที่บุคลากรเพื่อทำกิจกรรมส่วนตัว โดยได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา

- การขาดงาน คือ การนับจำนวนวันหรือครั้งที่บุคลากรขาดงาน โยมิได้ขออนุญาตจาก
จากผู้บังคับบัญชา

- การมาสาย คือ การนับจำนวนเวลาหรือครั้งที่บุคลากรมาทำงานสายกว่ากำหนด

- การลาป่วยเกินกำหนด คือ การนับจำนวนวันหรือครั้งที่บุคลากรลาป่วยเกินกว่าจำนวน
วันหรือครั้งที่ได้รับอนุญาต

- การลาอื่น ๆ คือ การนับจำนวนเวลาที่บุคลากรลา เพื่อทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจาก
ที่กล่าวข้างต้น

2. การกระทำผิดระเบียบวินัย หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการลงโทษจากการกระทำผิด
ระเบียบวินัยหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งบ่งชี้ความหย่อนยานในวินัยของบุคลากร โดยอาจพิจารณา
ว่าบุคลากรเคยได้รับการลงโทษจากกรณีต่อไปนี้

- เล่นการพนันในสถานที่ทำงาน

- ดื่มสุรา

- ใช้สารเสพติด

- ขโมยสิ่งของ

- ก่อทะเลาะวิวาท

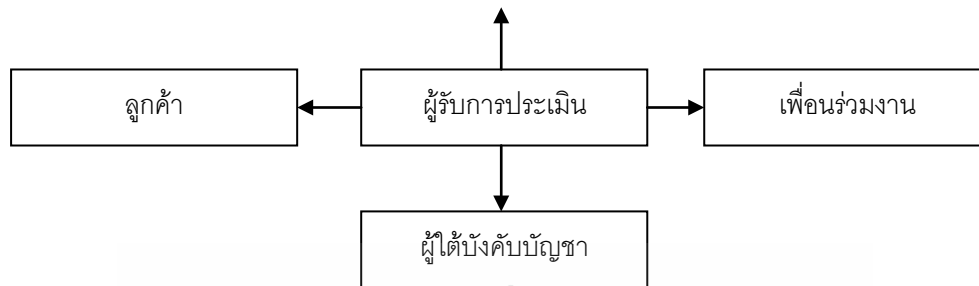
- ทุจริตในการบันทึกเวลาเข้า-ออกจากการปฏิบัติงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลเหล่านี้ มักจะเกิดการเก็บข้อมูลที่ขาดระบบและไม่ถูกต้อง
ตัวอย่าง เช่น (Latham and Purcell, 1975) พบว่ามีกรบันทึกการลาออกของพนักงานว่าเป็นการขาด
งาน เป็นต้น ดังนั้น หากองค์กรต้องการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในการประเมินผลปฏิบัติงาน ก็
จำเป็นจะต้องมีการจัดระบบและกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการบันทึกข้อมูลเหล่านี้ เพื่อให้มีความ
ถูกต้องมากที่สุด

ข้อมูลจากการตัดสินใจของบุคคล

ข้อมูลจากการตัดสินใจของบุคคล (Judgmental data) คือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุ
คลากรที่ได้จากการให้บุคคลต่างๆ เป็นผู้ประเมินและตัดสินใจว่าพนักงานผู้นั้นท่านได้ดีเพียงไร ข้อมูล
ประเภทนี้จัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่องค์กรนิยมใช้มากที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำหรับบุคคลที่อาจทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินอาจประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ผู้บังคับบัญชา
เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และผู้รับประเมิน (ดูภาพที่ 1.7)

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง



ภาพที่ 1.7 แสดงภาพบุคคลที่อาจให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร (2556)

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by superiors) คือการประเมินโดยผู้ที่ทำหน้าที่ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรง รวมทั้งมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและโทษด้วย จากการศึกษาพบว่า การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่องค์กรนิยมมากที่สุด (Lazer & Wilkstrm, 1977) เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีลักษณะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierar-Chical structure) ข้อดีของการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา คือ การมีความชอบธรรมตามกฎหมายและมีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการมีความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สิ่งที่ต้องระวังก็คือ ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจขาดแรงจูงใจที่ดีในการประเมิน และอาจใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว

2. การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Appraisal by peers) คือการประเมินโดยผู้ที่ปฏิบัติงานหน้าที่ร่วมกับบุคลากรที่ถูกประเมิน ซึ่งอาจเป็นพนักงานในแผนก/ฝ่ายเดียวกัน หรือต่างแผนก/ต่างฝ่ายก็ได้ องค์กรส่วนใหญ่จะไม่นิยมการประเมินแบบนี้ ด้วยสาเหตุหลายประการ ประการแรก คือ ความกลัวว่า การประเมินจะเป็นไปในลักษณะการ “ฮิว” กันหรือ “ต่างฝ่ายต่างตอบแทน” แต่หลักฐานในประเด็นนี้ ยังไม่มีความแจ่มชัดพอที่จะสรุปได้ (Dipboye, Smih, & Howell, 1994) ประการที่สอง ความกลัวว่าการประเมินแบบนี้จะก่อให้เกิดการแข่งขันและความไม่ไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3. การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by subordinates) คือ การให้ความเห็นโดยผู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรง การประเมินแบบนี้เป็นวิธีการที่องค์กรนิยมใช้น้อยที่สุด สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้วิธีการนี้ก็คือความกลัวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกครอบงำจากอิทธิพลของผู้รับการประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของพวกเขา อย่างไรก็ตาม การวิจัยที่ผ่านมาได้บ่งชี้ว่าการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่เหมาะสม

สำหรับการประเมินการปฏิบัติงานบางด้าน โดยเฉพาะมิติที่เกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการสั่งงาน เนื่องจากเป็นมิติที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสังเกตได้โดยตรง (Mount, 1984)

4. การประเมินโดยลูกค้า (Appraisal by customers) คือการให้ความเห็นโดยผู้รับบริการ ซึ่งซื้อสินค้าจากพนักงานที่ถูกประเมิน ในยุคปัจจุบันอุตสาหกรรมภาคบริการมีบทบาทสำคัญนิยมใช้มากที่สุดขึ้นมากเรื่อย ๆ องค์กรธุรกิจหลายแห่งจึงเริ่มให้ความสำคัญต่อความเห็นของลูกค้าที่มาใช้บริการ หรือซื้อสินค้าจากตน ข้อมูลจากลูกค้าช่วยให้องค์กรทราบว่าพนักงานของตนปฏิบัติงานได้อย่างน่าพึงพอใจมากน้อยเพียงไร ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ ประการแรก จะทำให้ลูกคารู้สึกว่าตนเองได้รับความสำคัญจากองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้ และประการที่สองก็คือ ลูกค้าน่าจะให้ความเห็นตรงไปตรงมาและน่าเชื่อถือได้

5. การประเมินโดยตัวผู้ประเมิน (Self-evaluation) คือ การให้พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประเมินตัวเอง ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้เห็นเกี่ยวกับการทำงานตนเองมากที่สุด ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของตน และยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานใคร่ครวญถึงการทำงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการทำงานของตน อีกทั้งช่วยเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการปรึกษาหารือด้านการทำงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Campbell and Lee, 1988) แต่ข้อเสียที่มักจะพบก็คือ ผู้ปฏิบัติงานมักประเมินตนเองลักษณะที่เข้าข้างตนเอง หรือหย่อนกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Beatty, Schneier, 1977) แต่การแจ้งให้พนักงานทราบว่าจะมีการตรวจสอบความถูกต้องในการประเมินของเขา จะช่วยลดปัญหานี้ลงได้ (Farh and Werbel, 1986)

กล่าวโดยสรุปการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินแต่ละแบบ ต่างก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันไป ดังสรุปไว้ใน ภาพที่ 1.7 ส่วนจะเลือกใช้ผู้ประเมินแบบใดนั้น จะได้กล่าวถึงในตอนต่อไป

ผู้ประเมิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> - มีความชอบธรรมตามนิตินัย - มีอำนาจควบคุมการให้รางวัลและการลงโทษ - มีความรู้เกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน - ไม่ค่อยมีแรงจูงใจในการทำให้การประเมินมีความแม่นยำตรง

เพื่อนร่วมงาน	- มีความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้รับ การประเมิน - มีโอกาสสังเกตการทำงานอย่างใกล้ชิด	- มักเป็นคู่แข่งกันและกัน - อาจสมรู้ร่วมคิดหรือ “ฮั้ว” กัน - อาจมีความลำเอียงเนื่องจากความเป็น เพื่อน
ผู้ได้บังคับบัญชา	- มีโอกาสสังเกตการทำงานของ ผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด - สามารถประเมินการทำงานด้านการ บริหารบุคคลของผู้บังคับบัญชา	- อาจมีความเกรงกลัว - อาจลำเอียงเพราะรักดี
ลูกค้ำ	- ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร - ให้ความเห็นตรงไปตรงมา	- อาจไม่ได้มีโอกาสเต็มที่ในการสังเกตการ ปฏิบัติงาน
ตนเอง	- ทราบเจตนาและความตั้งใจของ ตนเองเป็นอย่างดี - ทราบการปฏิบัติงานของตนเอง - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง	- อาจลำเอียงเข้าข้างตนเอง

ภาพที่ 1.8 แสดงภาพจุดแข็งจุดอ่อนของการประเมิน โดยบุคคลต่าง ๆ

ที่มา: Wexley & Klimoski (1984)

หลักเกณฑ์การเลือกผู้ประเมิน

การพิจารณาและกำหนดว่าจะให้บุคคลใดเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังนี้ (Wexley & Klimoski, 1984)

1. โอกาสการสังเกตการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เห็นหรือสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน บุคคลที่สมควรเป็นผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มีโอกาสได้เห็นการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดว่าผลงานและพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ประเมินแตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรเลือกใช้ผู้ประเมินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ตัวอย่าง เช่น การให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเป็นผู้ร่วมประเมินควบคู่กับผู้บังคับบัญชาของพนักงาน อาจเหมาะสมสำหรับการประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากร แต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับการประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

3. ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ประเมินด้วย ผู้ประเมินควรจะได้รับ การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการ และวิธีการของการประเมินก่อนจะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

4. ความสามารถในการประเมิน หมายถึง ความสามารถในการให้ความเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ที่ไม่สามารถให้ความเห็นและตัดสินใจได้อาจ นำเชื่อถือและเที่ยงตรง ไม่ควรที่จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน สาเหตุที่บุคคลบางคนขาดความสามารถในการประเมิน อันเนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการคือ ประการแรก ขาดความสามารถในการ จำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่สามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนว่าการทำงานของแต่ละคน มีความแตกต่างกันอย่างไร และประการที่สอง ขาดแรงจูงใจที่ดีในการประเมินกล่าวคือ อาจมีอคติต่อ พนักงานบางคนหรือ ชอบที่จะประเมินพนักงานแบบเข้มงวดหรือหย่อนยานเกินไป อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรควรจะได้มีการฝึกอบรมผู้ประเมิน เพื่อให้มีความ เข้าใจและความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

2.1.5 ความผิดพลาดในการประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กระทำอย่างถูกต้องและแม่นยำ ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน และทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกได้รับความยุติธรรม และเชื่อถือในระบบการประเมินผล อย่างไรก็ตาม ในโลกแห่งความเป็นจริง มักจะเกิดความผิดพลาด อันเนื่องมาจากผู้ประเมิน (Rater errors) เสมอในขั้นตอนต่อไปนี้จึงเป็นการนำเสนอ อคติ (Bias) และความผิดพลาด (Errors) ที่มักเกิดขึ้นระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปล่อยและกดคะแนนมากเกินไป

การปล่อยคะแนน (Leniency) หมายถึง การที่ผู้ประเมินให้คะแนนการปฏิบัติงานสูงเกินความเป็นจริง ส่วนการกดคะแนน (Severity) คือ การให้คะแนนการปฏิบัติงานต่ำกว่าความเป็นจริง สาเหตุของความผิดพลาดเช่นนี้ อาจเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุหลาย ประการแรก อาจมีเหตุผลทาง การเมือง กล่าวคือ ผู้ประเมินใช้การประเมินผลเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง (Bank & Murphy, 1985) ตัวอย่าง เช่น การที่ผู้ประเมินปล่อยคะแนนก็เพราะต้องการเอาใจและสร้างความ ประทับใจให้แก่พนักงานเพื่อจูงใจให้มาเป็นพวกด้วย หรืออาจจะไม่ต้องการเสี่ยงกับความไม่พึง พพอใจและการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนการที่ผู้ประเมินกดคะแนนก็อาจเป็นเพราะ ต้องการแสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นผู้มีอำนาจ ภาพที่ 1.8 แสดงเหตุผลของการปล่อยคะแนน และ กดคะแนนด้วยเหตุจูงใจทางการเมือง เหตุผลประการที่สอง อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ประเมินขาดสติ

หรือความตระหนักในตน ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ตัวอย่าง เช่น ปล่อยให้คะแนนพนักงานบางคนเพราะรู้สึกชื่นชอบเป็นการส่วนตัว ในทางตรงกันข้าม กลับกดคะแนนพนักงานบางคน เพราะรู้สึกไม่ชอบใจเป็นส่วนตัว เป็นต้น เหตุผลประการต่อมา อาจเนื่องมาจากการไม่ได้ให้คำนิยามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนทำให้ผู้ประเมินปล่อยให้คะแนนมากเกินไป (Kleiman, 1997)

การให้คะแนนที่กระจุกตัวอยู่ตรงกลาง

การให้คะแนนที่กระจุกตัวอยู่ตรงกลาง (Central tendency error) คือ การให้คะแนนการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับปานกลางของมาตรฐานประเมินทั้ง ๆ ที่ผู้รับประเมินผลอาจมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีหรือไม่ดี เมื่อมีความผิดพลาดเช่นนี้เกิดขึ้น พนักงานทุกคนจะได้รับการประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง ทำให้ไม่สามารถจำแนกผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้ ความผิดพลาดนี้มักเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุสองประการ คือ ประการแรก แบบประเมินผลไม่เหมาะสม เช่น ให้นิยามแก่คะแนนเป็นต้น ประการที่สอง อาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดการประเมินผล เช่น การบังคับให้ผู้ประเมินไม่ต้องการเสียเวลาและพลังงานมากเกินไปในการประเมินผล



ปล่อยให้คะแนนเพื่อ....

กดคะแนนเพื่อ....

<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการขึ้นเงินเดือนมากที่สุด • ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี เนื่องจากมีปัญหาส่วนตัว • ป้องกันมิให้พนักงานได้รับการบันทึกในสมุดประวัติว่ามีผลการปฏิบัติงานต่ำ • หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับพนักงานที่ไม่พอใจ ถ้าได้รับการประเมินผลไม่ดี • กำจัดพนักงานที่ไม่ดีโดยการช่วยให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง • ชักจูงโน้มน้าวให้เข้าเป็นพวก 	<ul style="list-style-type: none"> • กระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น • แสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวแข็งรู้ว่าตัวเองเป็นผู้มีอำนาจ • กดดันให้พนักงานลาออกจากงาน • เป็นหลักฐานสำหรับการไล่ออกจากงานในอนาคต
---	--

ภาพที่ 1.9 แสดงภาพเหตุผลของการปล่อยและกดคะแนนด้วยเหตุจูงใจทางการเมือง

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร (2556)

2.1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนและบทบาทของผู้บริหารต่อการดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อร่วมกันดังต่อไปนี้ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2547)

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่บริหารตั้งแต่ปัจจัยนำเข้ากระบวนการผลลัพธ์ ผลที่ตามมา
2. เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นธรรมชาติ
3. เป็นการบริหารความคาดหวัง
4. ต้องมีการสร้างให้เกิดความร่วมมือทั้งสองฝ่ายระหว่างตัวผู้บริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชากับพนักงานในรูปของการตกลงร่วมกัน ไม่ใช่การบังคับ
5. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงาน
6. ให้ความสำคัญกับการวัดผล การบอกผลสะท้อนกลับ และการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง
7. เป็นกระบวนการที่ให้อำนาจแก่คน

นอกจากนี้ ปัจจัยที่จำเป็นและส่งเสริมต่อความสำเร็จในการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบ 5 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. วิธีที่จะประสานงานของแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย แต่ละแผนกเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนจะได้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

2. วิธีที่จะทำให้องค์การมองเห็นอุปสรรค ที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้รู้ถึงปัญหาตั้งแต่เนิ่น ๆ และวิธีการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นอุปสรรคเหล่านั้นจะเป็นเรื่องส่วนบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับระบบองค์กรก็ต้องวิเคราะห์หาหนทางให้ได้และรวดเร็วที่สุด

3. องค์กรจะต้องทำตามข้อกำหนดต่าง ๆ ทางกฎหมายในเรื่องการจ้างงาน

4. วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ เช่น ด้านทรัพยากรบุคคลว่าใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือข้อมูลเพื่อใช้ในการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ

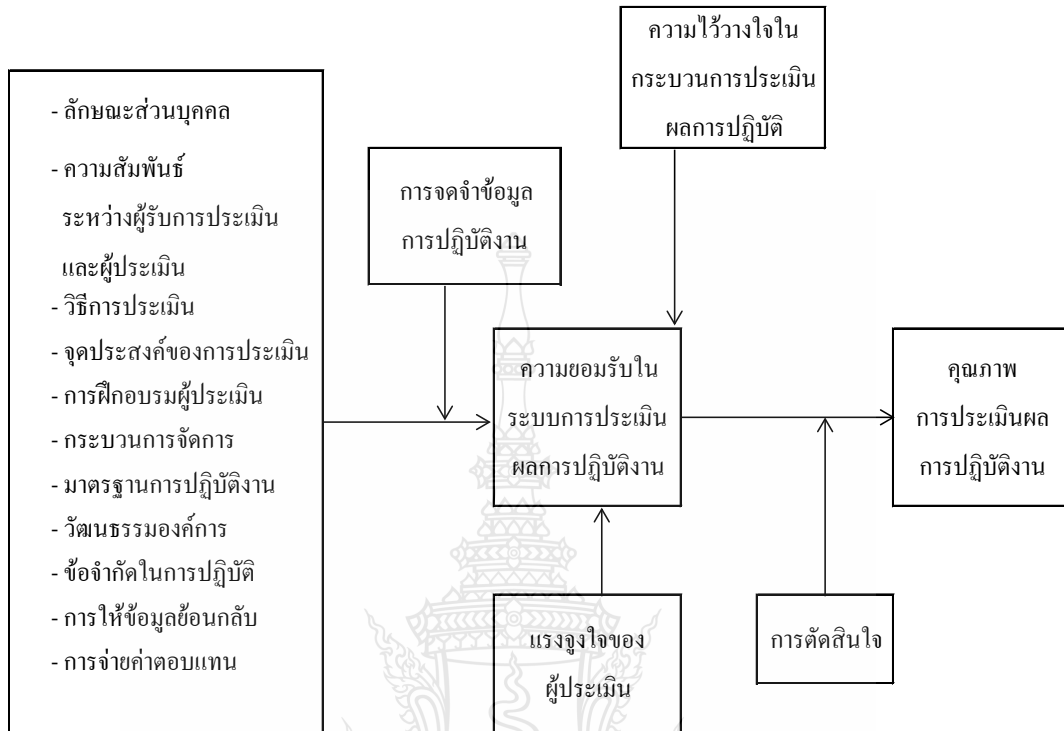
5. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร



ปัจจัยนำเข้า

กระบวนการ

ผลลัพธ์



ภาพที่ 1.10 แสดงภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร (2556)

จากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญดังกล่าวมานั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรถือว่าเป็นบทบาทอย่างมาก โดยจะต้องแสดงถึงความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อการดำเนินการของระบบการบริหารการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนรวมทั้งการเข้าร่วมรับฟังและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ในช่วงที่ระบบกำลังดำเนินการ จึงจะสนับสนุนให้องค์ประกอบทั้ง 5 ปัจจัยที่ได้กล่าวมาสามารถดำเนินการไปตามระบบได้เป็นสำคัญ ทั้งนี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้บริหารไว้ในหัวข้อถัดไป

บทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้บริหาร

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ บทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารถือว่ามีความสำคัญและปัจจัยหลักที่ช่วยให้ระบบสามารถดำเนินการได้ในแต่ละช่วงของกระบวนการ ทั้งนี้เนื่องจากในงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาต่อการดำเนินการหากผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือนโยบายในการปฏิบัติย่อมส่งผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

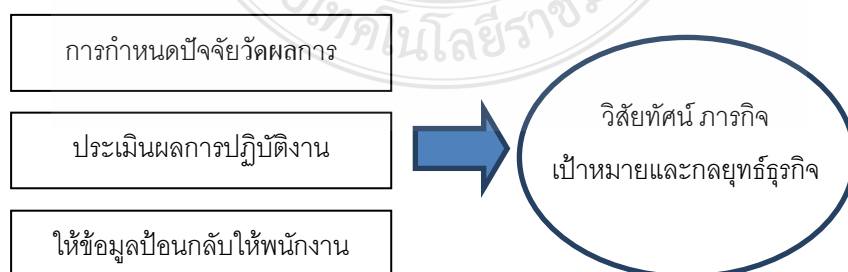
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินโดยย่อย ๆ ของแต่ละระบบเพื่อให้เกิดเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ ดังนั้นบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมจึงถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้มีการกล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้คือ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, (2547) ได้กล่าววบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดปัจจัยที่ใช้วัดผลการประเมินพนักงานคือ

1. หัวหน้าและพนักงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดปัจจัยที่วัดผลการประเมินพนักงาน
2. ปัจจัยที่ใช้วัดผลการประเมินควรมีความสอดคล้องกับเนื้องาน สามารถวัดได้จริง
3. ใช้การประเมินตามหลักเกณฑ์ที่ได้ตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผล
4. หัวหน้างานสามารถตอบคำถามต่อการประเมินผู้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้เหตุผลของผลการประเมินที่ประเมินไปให้ได้
5. สามารถยกตัวอย่างภาพหรือพฤติกรรมที่เห็นชัดได้
6. พนักงานเกิดการยอมรับต่อผลการประเมิน เพราะทราบถึงเป้าหมายและศักยภาพการปฏิบัติงานของตนตลอดเวลา
7. พนักงานทราบถึงหลักจากประเมินผลการทำงานเสร็จสิ้นจะต้องปรับปรุงและวางแผนดำเนินงานอย่างไร

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถบอกลให้ทราบได้ว่าคำตอบของปัญหาต่าง ๆ อยู่ที่การทำงานของผู้บริหารกับหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการวางระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกันมิใช่หน้าที่หรือบทบาทของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เนื่องจากเป็นข้อตกลงร่วมกันโดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแผนภาพที่ 1.11

วงจรของระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PMS)



ภาพที่ 1.11 แสดงภาพวงจรของระบบประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (PMS)

ที่มา: อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547)

จากแผนภาพที่ 1.11 สามารถอธิบายขั้นตอนตั้งแต่ละบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน
คือ

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดปัจจัยวัดผลการทำงาน

ในการกำหนดปัจจัยวัดผลการทำงาน ควรเป็นการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของผู้บริหาร
กับพนักงานที่อยู่ภายใต้การสังกัดและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยควรเตรียมความพร้อมไว้
ตั้งแต่ช่วงต้นปี จะเห็นได้ว่ามีหลายต่อหลายองค์กรที่นิยมให้พนักงานร่วมกำหนดเป้าหมายกับ
ผู้บริหาร ซึ่งเรียกวิธีนี้ว่า MBO หรือ Management by Objective โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทฯ
2. อธิบายแนวทางและวิธีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงาน
3. ทบทวนความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
4. กำหนดเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ
5. ตรวจสอบเป้าหมายของงานที่กำหนดขึ้น
6. อธิบายชี้แจงถึงสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง และเป้าหมายของงานที่จะใช้ในการวัดผลการ

ทำงาน

ขั้นตอนที่ 2: การประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์กรใช้รูปแบบประเมินผลอย่างไร
หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินเอง หรือเป็นการประเมินร่วมระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (180-Degree
Assessment) หรือเป็นการประเมินผลแบบรอบทิศทาง โดยมีทั้งหัวหน้างาน พนักงาน ลูกน้องเพื่อน
ร่วมงาน ลูกค้า (360-Degree Assessment) ดังนั้นองค์กรควรที่จะกำหนดรูปแบบการประเมินให้ชัดเจน
ทั้งนี้ ถ้าจะใช้รูปแบบของการประเมินร่วมขอให้พิจารณาน้ำหนักที่จะให้สำหรับผู้ประเมินไว้ อาทิ ผล
การประเมินจากหัวหน้างานคิด 80 เปอร์เซ็นต์ และพนักงานประเมินตนเองมาคิดประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์
เป็นต้น

ดังนั้นควรทำความเข้าใจในปัจจัยที่ใช้ประเมินการทบทวนหน้าที่งานและสิ่งที่คาดหวัง
ของผู้ถูกประเมินใช้เวลาในการพิจารณาและประเมินผลงานแล้วว่าทำงานดีหรือไม่ดีอย่างไรในแต่ละ
ปัจจัยประเมิน โดยควรมีเหตุผลอธิบายไว้ทุกปัจจัยที่ประเมินและควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรืออคติที่
ไม่ดี

ขั้นตอนที่ 3: การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน

ลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานนั้นมี 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อาจจะเป็นเรื่องของการขอคำปรึกษาในปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ข้อเสนอแนะ การรายงานผลการทำงานที่เกิดขึ้นให้กับหัวหน้างานรับทราบ ทั้งนี้อาจจะใช้เวลาไม่ยาวนาน รูปแบบอาจไม่เป็นทางการ (Informal) โดยไม่จำเป็นต้องนั่งในห้องประชุมแบบสองต่อสอง

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเป็นทางการ จะเกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลการทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาประเมินผลของแต่ละองค์กร โดยอาจแบ่งเป็น 2 ครั้งต่อปี หรือ 1 ครั้งต่อปีรูปแบบนี้จะเน้นการพูดคุยถึงผลการทำงานและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่หัวหน้างานต้องการให้ปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นการหาข้อสรุปและพันธะผูกพันร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยมีลักษณะที่เป็นทางการ (Formal) แบบนั่งประชุมสองต่อสอง ควรมีการสอนหรือชี้แนะว่าอะไรคือจุดแข็ง และอะไรคือจุดบกพร่องที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง หลังจากนั้นขอให้หัวหน้างานแผนการเสริมและพัฒนาจุดแข็งและจุดบกพร่องร่วมกันกับผู้ประเมิน

ดังนั้น เมื่อหัวหน้างานดำเนินการประเมินผลการทำงานผู้ได้บังคับบัญชาเสร็จสิ้น ควรที่จะต้องชี้แจงและรับฟังข้อสงสัย เปิดโอกาสให้พนักงานซักถามและท้ายสุดให้พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน

สรุปได้ว่าระบบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานควรเป็นการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของผู้บริหารกับพนักงานในสังกัด เพื่อทำความเข้าใจถึงเป้าหมายร่วมกันอธิบายและชี้แจงถึงสิ่งที่หัวหน้าคาดหวังและเป้าหมายที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงขั้นตอนและวิธีการประเมินผล และท้ายสุดคือการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทั้งแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ

ระบบอื่น ๆ ที่การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

การบริหารผลการปฏิบัติจะได้ผลดี จะต้องต่อเชื่อมการบริหารระบบนี้เข้ากับระบบหรือกระบวนการอื่น ๆ ในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าว (อดิสร ภัทราดุลย์, 2546) ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์กับการอำนวยการ

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และที่สำคัญมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแผนเหล่านี้ต้องแปลงไปเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแต่ละหน่วย และแปลงไปยังพนักงานแต่ละคน “การแปลงรูป” จากเป้าหมายขององค์กรไปเป็นหน้าที่รับผิดชอบแต่ละคนนี้ จะอาศัยกระบวนการวางแผน ผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้งานของพนักงานแต่ละคนเป็นไปในแนวเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. ระดับค่าจ้าง รางวัล และการเลื่อนขั้น

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในเรื่องของการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัล และการให้โบนัส ถ้าองค์กรตัดสินใจเรื่องเหล่านี้โดยไม่ยึดการปฏิบัติงานเป็นหลัก ก็กำลังประสบความล้มเหลว

2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ก็ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรสามารถอาศัยข้อมูลที่ได้จากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการจัดฝึกอบรม สอนงาน และพัฒนางานต่าง ๆ

กระบวนการงบประมาณ

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานวิเคราะห์พบว่า อุปสรรคด้านเทคโนโลยีจะขัดขวางความสำเร็จของโครงการ โครงการหนึ่ง ดังนั้นองค์กรต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ปรับใช้ในโครงการนั้น สรุปได้ว่ากลไกขับเคลื่อนที่ช่วยให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ คือ การชี้ให้พนักงานเห็นถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ เหล่านี้ก็จะกลับมาตอบแทนให้พนักงานในเรื่องของค่าจ้าง รางวัลและการเลื่อนตำแหน่ง โดยได้รับการส่งเสริมด้านการวางแผนพัฒนาบุคคลกร เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงาน และการบริหารงบประมาณที่เข้ามาเกี่ยวข้องและเห็นได้อย่างชัดเจนถึงการลงทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับเป็นต้น

การวินิจฉัยและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ และ/หรือที่มาของอุปสรรคของพนักงาน เราสามารถใช้กระบวนการนี้ร่วมกับพนักงานได้ในทุกขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำจัดปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ

เหตุผลอันแท้จริงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพและเพื่อให้ทุกคนประสบความสำเร็จ ดังนั้น การที่ผู้จัดการกับพนักงานร่วมกันวางแผนผลการปฏิบัติงาน และเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง รู้ว่าต้องปฏิบัติงานให้ดีแค่ไหน ส่วนผู้จัดการก็สื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จนทั้งสองฝ่ายก็มีข้อมูลที่สำคัญต่อการทำงานแล้วผู้จัดการก็ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อระบุว่าพนักงานแต่ละคนทำงานได้ดีแค่ไหน แต่ที่สำคัญกว่านั้น ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร คือ ผู้จัดการต้องทราบ ว่า เมื่อไหร่และเหตุใด

พนักงานจึงจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน แล้วก็หาวิธีที่จะแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น และผิดพลาดน้อยลง

ขั้นตอนทั่วไปในการวินิจฉัยข้อบกพร่องหรือปัญหาของผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ตระหนักรู้ถึงจุดบกพร่องผลการปฏิบัติงาน
2. วินิจฉัยลักษณะของจุดบกพร่อง และความรุนแรงของมัน
3. วิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นไปได้ของจุดบกพร่องนั้น ทั้งในแง่ของระบบและสิ่งที่เกี่ยวข้อง

ตัวพนักงาน

4. ทำแผนการปฏิบัติ ที่ระบุถึงสาเหตุของจุดบกพร่องนั้น
5. ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ
6. ประเมินว่าปัญหานั้นหมดไปหรือยัง
7. เริ่มกระบวนการนี้ใหม่ ถ้าจำเป็น

ข้อดีของการประเมินโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

1. ช่วยให้สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของแต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และองค์การได้โดยง่าย
2. ลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างการประชุมประเมินผล ถ้าตอนวางแผนผลการปฏิบัติงาน เขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ได้ดีและชัดเจน
3. ทำให้ผู้จัดการและพนักงานรู้สึกเป็นมิตร
4. อาจเป็นวิธีการประเมินผลที่นำไปใช้อ้างอิงในทางกฎหมายได้มากที่สุด

ข้อเสียหรือข้อบกพร่องของการประเมินโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

1. ใช้เวลามากกว่าระบบการประเมินแบบอื่น ๆ เพราะจำเป็นต้องใช้เวลาวางแผนผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า
2. ผู้จัดการและพนักงานต้องพัฒนาทักษะในการเขียนวัตถุประสงค์และมาตรฐานให้มีความหมายและวัดได้

3. อาจต้องทำงานเอกสารมากกว่าวิธีอื่น

การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คือ กระบวนการที่ผู้จัดการกับพนักงาน ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของงานเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ทางออกที่เป็นไปได้ และสิ่งๆที่ผู้จัดการสามารถช่วยเหลือพนักงานคนนั้น ได้ซึ่งเป็นการสนทนาที่เชื่อมโยงการ

วางแผนกับการประเมินเข้าหากัน โลกของการทำงานสมัยนี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขันที่รุนแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับปรุงพัฒนากันอย่างต่อเนื่อง และงานก็มีความสลับซับซ้อน และเร่งรีบมากขึ้นรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไป เราไม่สามารถนึกเอาเองว่าแค่พนักงานทำตามแนวทางที่กำหนดไว้ แล้วงานก็จะสำเร็จได้อีกต่อไป

จุดมุ่งหมายของการสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้กระบวนการงานยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายและไม่หยุดนิ่ง การสื่อสารอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหน้าที่ในงาน วัตถุประสงค์ และ ลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ การสื่อสารจะช่วยให้เรารับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ แต่ถึงแม้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง เราก็ต้องสื่อสารกันอยู่ดี เพราะผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลจากการสื่อสาร เพื่อทำให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชาประสานเข้าด้วยกัน ต้องรู้ว่าตอนนี้กระบวนการ โครงการต่าง ๆ เป็นอย่างไร ไปถึงไหนแล้ว ต้องรู้ว่าอะไรล่าช้าหรือเร็วไป ต้องมองปัญหาสำคัญออกตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาเหล่านั้นกว่าที่มันจะยุ่งยากมากขึ้นไปอีก ส่วนพนักงานก็ต้องการข้อมูลเหมือนกัน พวกเขาต้องรู้ว่าลำดับความสำคัญในงานของตนเปลี่ยนไปอย่างไร ข้อมูลคำร้องเรียนจากลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับข้อบกพร่อง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาหรือไม่ และที่พนักงานทุกคนต้องรู้ก็คือ ขณะนั้นพวกเขาทำงานได้ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง เพื่อให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ

ผู้จัดการและพนักงานจะต้องเลือกวิธีสื่อสารที่ไม่ทำให้เสียเวลาเกินควร และไม่เพิ่มงานให้เกินความจำเป็น แต่จะทำให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการและก่อให้เกิดความเข้าใจที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี วิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ที่มีการกำหนดระยะเวลาไว้ล่วงหน้า มี 3 วิธี คือ

- การส่งรายงานประจำ
- การประชุมตามวาระระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน
- การประชุมตามวาระระหว่างทีมงานกับผู้จัดการ

การสื่อสารทุกอย่างระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ไม่จำเป็นต้องทำให้เป็นทางการทั้งในลักษณะของการรายงานหรือการประชุม เพราะการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เช่นเวลาพัก หรือการเดินทางไปดูการทำงานของลูกน้อง ก็มีประโยชน์ไม่น้อยเหมือนกัน ข้อดีของวิธีการที่ไม่เป็นทางการก็คือ “ทันเวลา” การพูดคุยกันทันทีเมื่อเกิดปัญหาจะทำให้สามารถจัดการสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ดี ไม่มีวิธีการใดที่เหมาะสมเสมอไป ผู้จัดการต้องแบ่งเวลาของตน แวะไปคุยถามไถ่พนักงาน แต่การทำวิธีนี้ ผู้จัดการต้องมีทักษะและมีความรู้สึกที่ไว และสิ่งสำคัญไปกว่านั้นก็คือ ต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกอยากมาพูดคุยกับคุณเวลาพบปัญหา

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้นสิ่งที่ต้องการคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคนก็คือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในด้านผลผลิตโดยอาจจะเท่ากันหรือสูงกว่าตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่างานที่ทำนั้นได้ผลดีเพียงใดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ คำว่า “ ผลการปฏิบัติงาน ” นั้นได้มีนักวิชาการให้ความเห็นไว้หลายท่านโดยอาจหมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์ช่วยเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยส่งออก เช่น สินค้าและการบริการให้เกิดประโยชน์แก่มนุษย์ องค์กร สังคม และประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนก็เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นั่นคือการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2540, น.9) ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อผลการปฏิบัติงานดีย่อมถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ (เสาวภาคย์ ศิวาจา, 2529, น.21) สำหรับความหมายของผลการปฏิบัติงานได้มีผู้นิยามไว้ดังต่อไปนี้

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531, น.13) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพปริมาณและแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น.224) ได้กล่าวว่ากิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมธิ มัชฌกร (2542) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

กัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542, น.35) ได้กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานได้กำหนดไว้

พิจิตรา ไข่ออกปัญญา (2551, น.37) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์ (2553, น.11) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่า จากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Yoder and Staudohar (1982, p.156) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของพฤติกรรมหรือการประเมินพฤติกรรม ผลที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของเชิงปริมาณ

White (1991) กล่าวอ้างใน (กัลยาณี, 2542, น.34) ให้คำนิยามของผลการปฏิบัติงาน คือ ระดับของผลผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลของการประกอบการผลิต หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้องเที่ยงตรงของรายงานผลทางหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

Bovee etal (1993, p.11) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของความสำเร็จของแต่ละองค์การที่จะสามารถบรรลุเป้าหมาย ด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Beach (1970, p.247) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของเราจากการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร โดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเที่ยงตรงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นปัจจัยต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และการเก็บข้อมูลในอดีตล้วนแต่มีผลต่อความเที่ยงตรง แม่นยำของการประเมินในปัจจุบัน ซึ่ง (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2546) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. Attractiveness effect คือ สิ่งต่าง ๆ ที่สร้างความประทับใจ เช่น บุคลิกภาพ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเอกสาร ฯลฯ แนวโน้มที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

2. Attribution bias คือ อคติที่มาจากความเชื่อบางประการเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน เช่น เคยมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมาก่อน มีผลการเรียนที่ไม่ดี เป็นต้นมีแนวโน้มที่ผู้ประเมินจะประเมิน ผลการปฏิบัติงานออกมาไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

3. Central tendency เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานออกมามากกลาง ๆ อาจจะเกิดมาจากหลายสาเหตุ เช่น ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่กล้าตัดสินใจของผู้ประเมิน กลัวผู้ถูกประเมินเสียกำลังใจ

4. First impression error คือ ผู้ประเมินมีอคติทั้งในทางที่ดีและไม่ดีต่อผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ มาจากข้อมูลที่ผู้ประเมินได้รับเป็นครั้งแรกเกี่ยวกับผู้ประเมิน

5. Halo / horn effect คือ ลักษณะเด่น หรือ ลักษณะด้อยบางประการของผู้ถูกประเมินจะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม

6. High potential error เป็นการสับสนระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ เหตุการณ์ปัจจุบันกับศักยภาพของพนักงานในอนาคต

7. Negative and positive skew เป็นลักษณะความผิดพลาดของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินตัดสินใจในภาพรวมแล้วว่าผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินออกมาเช่นไร เวลาประเมินในปัจจุบันย่อ ๆ ก็จะมีแนวโน้มที่จะประเมินให้สอดคล้องกับภาพรวม

8. Past performance error คือ ผลการปฏิบัติในอดีตของผู้ถูกประเมิน จะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

9. Recently effect เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

10. Similar to me effect เป็นองค์ประกอบบางอย่างของผู้ถูกประเมินที่เหมือน หรือ สอดคล้องกับองค์ประกอบบางอย่างของผู้ประเมินจะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

11. Stereotyping คือ คุณลักษณะ คุณสมบัติบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น เพศ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ พฤติกรรม และลักษณะนิสัย ฯลฯ จะมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ว่า เป็นการบูรณาการเป้าหมายและดัชนีชี้วัดขององค์กรหน่วยงานและพนักงานให้ไปในแนวทางเดียวกัน โดยผ่านการร่วมมือกันปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างจริงจังต่อเนื่องสม่ำเสมอ ฉะนั้น กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ หรือ พบกับอุปสรรคจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. ความชัดเจน และความมุ่งมั่น ขององค์กรในวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

2. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

3. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะต้องเน้นให้ความสำคัญความต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเป็นผู้ฝึกสอน การเป็นที่ปรึกษาแก่พนักงานด้วยความจริงจังและจริงใจ

5. เน้นกระบวนการบริการงานในลักษณะ “บรรษัทพาล (Corporate Governance)” ที่ต้องมีจรรยาบรรณโปร่งใส ถูกต้อง ยุติธรรม และอธิบายแก่ผู้เกี่ยวข้องได้

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในการวิจัยของ เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) อังใน (มติวรรณฉัตรอุทัย, 2542) นี้ อาจกล่าวได้ว่าตัวกำหนดสมมติฐานนั้นก็คือคุณค่า (Value) และความตั้งใจ (Intentions) หรือเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความประสงค์นั่นเอง บุคคลอาจแสดงออกซึ่งคุณค่า คุณค่านี้อาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Emotion) แต่เมื่อใดที่บุคคลแสดงออกซึ่งคุณค่า คุณค่านี้อาจเป็นตัวนำไปสู่พฤติกรรมบางอย่าง เป้าหมายก็กระทบต่อพฤติกรรมเช่นกัน โดยพื้นฐานแล้ว เป้าหมายจะดึงดูดทำให้เกิดการกระทำมากกว่าเป้าหมายนั้นยากหรือมีลักษณะท้าทาย เป้าหมายนั้นจะสร้างพลังให้เกิดขึ้นได้และนำไปสู่ความพยายามที่มากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น เป้าหมายยังจูงใจบุคคลให้คิดสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับที่ต้องการ กลไกที่กล่าวมานี้ อาจยังผลเสียต่อการปฏิบัติในแง่อื่น ๆ ได้ ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อมีเป้าหมายในแง่ปริมาณก็อาจจะต้องสละเป้าหมายในแง่คุณภาพ

หลักการตั้งเป้าหมายหรือลักษณะของเป้าหมายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่า คือ

1. การตั้งเป้าหมายในลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับการตั้งเป้าหมายย้อมติกว่าการที่ไม่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป ซึ่งไม่ชัดเจน อาทิ “ทำให้ดีที่สุด” และแน่นอนการมีเป้าหมายย้อมติว่าการที่ไม่มีเป้าหมายเสียเลย การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by objective) ก็เป็นระบบของการจัดตั้งและทบทวนเป้าหมายซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดดังกล่าว เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายจะบ่งชี้ถึงการปฏิบัติที่จะต้องกระทำ อาทิ บ่งชี้ถึงจำนวนขายที่แน่นอนให้แก่พนักงานขาย

2. เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะท้าทายจะดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เมื่อใดเป้าหมายเป็นที่ยอมรับโดยผู้ปฏิบัติงานและแม้เป้าหมายนั้นจะยาก ปฏิบัติงานก็จะพยายามทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่หากเป้าหมายนั้นยากเกินกว่าที่จะทำได้ก็ยิ่งผลให้เกิดความคับข้องใจมากกว่าการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น ความมั่นใจในตัวเองจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจที่มีต่อเป้าหมายที่ยาก บุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงจะไม่รู้สึกเครียดในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น

3. การมีส่วนร่วม (Participation) นั้นก็จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในทฤษฎีการตั้งเป้าหมายจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีส่วนในการจัดตั้งเป้าหมายของตนเอง การที่บุคคลมี

ส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่าได้นั้น ก็เพราะการมีส่วนร่วมด้วยตนเองก็เท่ากับเป็นการเพิ่มการยอมรับในเป้าหมายหรือการเป็นเจ้าของ (Ownership) ในเป้าหมายนั้น

สรุปว่าหลักการตั้งเป้าหมายในลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายจะบ่งชี้ถึงการปฏิบัติที่จะต้องกระทำ รวมทั้งเป้าหมายที่ยากและมีลักษณะท้าทายจะดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย ท้ายสุดคือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีส่วนในการจัดตั้งเป้าหมายของตนเอง เพราะการมีส่วนร่วมด้วยตนเองก็เท่ากับเป็นการเพิ่มการยอมรับในเป้าหมายหรือการเป็นเจ้านายของตนเอง Edwin Locke, 1960 ตั้งข้อสังเกตว่าความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ที่สำคัญการที่บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และระดับความยากง่ายของเป้าหมายก็มีส่วนต่อการเพิ่มหรือลดแรงจูงใจกล่าวคือ เป้าหมายที่ง่ายไปทำให้ไม่ท้าทาย แต่ถ้ายากไปก็ทำให้ท้อถอย แต่ถ้าต้องเลือกระหว่างยากเกินไปหรือง่ายเกินไป การตั้งเป้าหมายไว้ที่ระดับยากมีผลต่อการจูงใจมากกว่าระดับที่ง่ายที่เหมาะสมแล้วควรตั้งเป้าหมายไว้ให้มีระดับความยากง่ายพอสมควร ในทำนองเดียวกันงานที่ทำไปแล้วมีโอกาสได้รับทราบผลก็ย่อมทำให้เกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานได้มากกว่างานที่ทำแล้วเงียบหายไปคือไม่รู้ว่าดีเลวอย่างไร ต่อการนำหลักทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานก็เช่นกัน เมื่อเป้าหมายถูกกระจายลงมาสู่ระดับบุคคล การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและไม่ยากจนเกินไป จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลเกิดความพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะได้กลับมา อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนขึ้น หรือได้เงินพิเศษ

2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective)

Peter Druker ได้เห็นความสำคัญในการที่จะปรับปรุงการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนำการบริหารโดยใช้เป้าหมายเป็น โครงการหนึ่งหรือการปรับปรุงกระบวนการจูงใจดังกล่าวให้ดีขึ้น ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเขา และให้รับรู้ล่วงหน้าว่า พวกเขาแต่ละคนนั้นจะถูกประเมินผลการปฏิบัติอย่างไร เป้าหมายของ (MBO: Management by Objective) ซึ่งหมายถึงความต้องการเปลี่ยนข้อความที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรให้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่มีความแน่ชัด เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกที่อยู่ภายใต้องค์กรด้วยการสนับสนุนในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดของ (MBO: Management by Objective) เกิดจากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปต่างก็ต้องการความมีอิสระในการทำงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น หากจะมีการกำหนด

ขอบเขตของงานที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ย่อมที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอิสระในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามขอบเขตของงานที่เขาต้องรับผิดชอบได้ ซึ่งก็แสดงให้เห็นถึงข้อเท็จจริงประการหนึ่งว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความเชื่อมั่นนั้นจะก่อให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นการบริหารโดยใช้เป้าหมาย คือ แนวความคิดที่ว่าแทนที่ผู้บังคับบัญชาจะไปแนะนำว่าควรจะทำปฏิบัติงานนั้นอย่างไร กลับตรงกันข้ามคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำการมอบหมายอำนาจหน้าที่และกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนในผลงานหรือเป้าหมายของงานที่ต้องการจะให้ประสบความสำเร็จกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ผู้บังคับบัญชาจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย และให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร

รูปแบบของ (MBO: Management by Objective) โดยทั่วไป

1. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานและสามารถนำไปสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคล
2. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการเครื่องชี้บ่งอย่างที่จะบอกให้รู้ถึงผลการปฏิบัติงาน
4. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการยกย่อง ความก้าวหน้า และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

ข้อสมมติฐานเหล่านี้ จะนำไปสู่การพัฒนาแนวความคิดในเรื่องของ MBO และเมื่อรวบรวมข้อสมมติฐานเหล่านี้เข้าด้วยกันจะก่อให้เกิดการกระทำทางด้านการบริหารในลักษณะขั้นตอนต่าง ๆ คือ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน และการทำให้แนวความคิดดังกล่าวสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นจึงที่การกำหนดเทคนิคต่าง ๆ ขึ้นมา

General Model of Management by Objective

ข้อสมมุติ	แนวความคิด	เทคนิค
1. ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หากเขารู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และสามารถสัมพันธ์เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร	1. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน	1. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ในทุกระดับขององค์กร
2. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	2. เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	2. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
3. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน	3. ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน	3. จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้
4. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการการยกย่องความก้าวหน้า และความสำเร็จของการ	4. ให้ผลตอบแทนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงาน	

ภาพที่ 1.12 แสดงภาพกระบวนการ (Management by Objective Process)

ที่มา: ชูชัย สมิทธิไกร (2556)

กระบวนการ (Management by Objective Process)

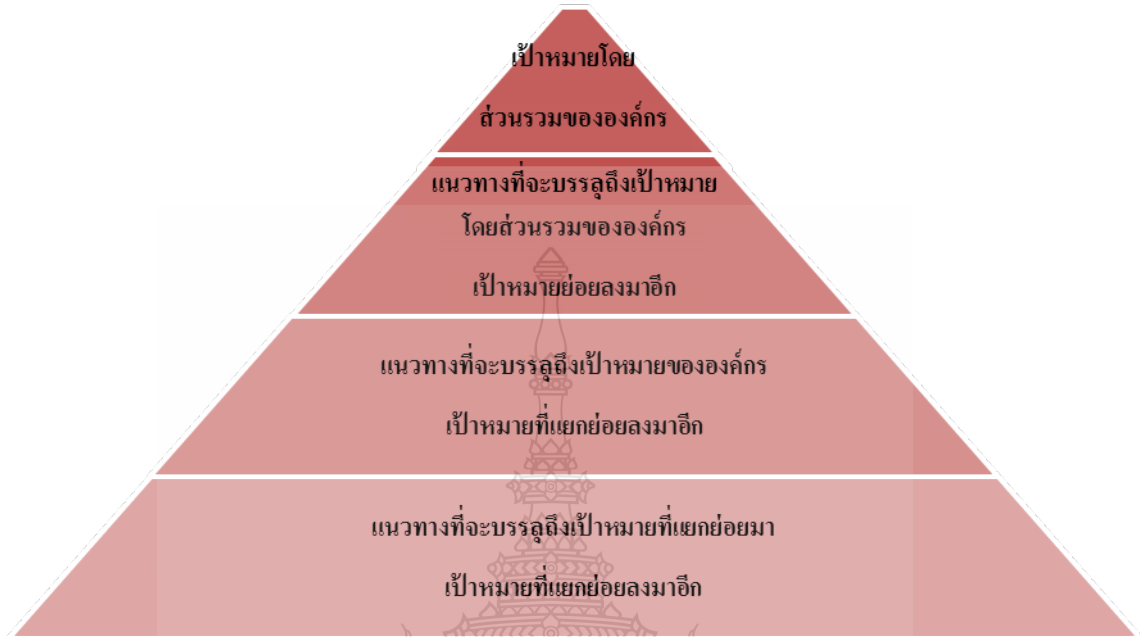
ในการพิจารณาถึงเรื่องกระบวนการของ (MBO: Management by Objective Process) นั้น ประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

การกำหนดเป้าหมาย (Setting Goals)

ก่อนที่จะทำความเข้าใจในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายนั้น การทำความเข้าใจเรื่องของ Mean-Ends Chain ของเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งสำหรับ MBO เป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวมตลอดจนแนวทางต่าง ๆ (Means) ที่จะนำไปใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว จะถูกกำหนดขึ้นมา แนวทางเหล่านี้คือเป้าหมายย่อย (Sub goals) ขององค์กร นอกจากนี้ยังจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แยกย่อยลงมาอีกในระดับต่ำเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นต้น และกระบวนการดังกล่าวนี้จะนำไปในทุกระดับขององค์กร

สรุปได้ว่า เป้าหมายย่อยในระดับต่ำ คือแนวทางหรือทางผ่านที่จะทำให้เป้าหมายที่อยู่สูงขึ้นไปประสบความสำเร็จ จนกระทั่งถึงเป้าหมายที่สูงสุดขององค์กร

General Means – Ends Chain of Organization Goals



ภาพที่ 1.13 แสดงภาพแนวทางที่บรรลุถึงเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กร

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร (2556)

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำหรับระยะเวลาข้างหน้าร่วมกัน ซึ่งอาจจะเป็นระยะเวลาสำหรับหกเดือนหรือหนึ่งปีข้างหน้าก็ได้ ผู้บังคับบัญชาที่อยู่สูงขึ้นไป และหลังจากการกำหนดเป้าหมายของแผนกงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาในแผนกงานนั้นๆ จะต้องกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอีกด้วย เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องมีลักษณะที่ชัดเจนและรัดกุม และเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายดังกล่าวจะต้องเป็นเป้าหมายที่คำนึงถึงความสามารถของผู้รับผิดชอบเป็นเป้าหมายที่น่าสนใจ จูงใจและท้าทาย

2.5 ทฤษฎีและแนวคิด (Balanced Scorecard) การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

(KPI: Key Performance Indicator) ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย (Robert S.Kaplan และ David Norton, 1992) ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร

ภายใน และการเรียนรู้และเติบโต ทั้งนี้ (Balanced Scorecard) จะเริ่มจากการที่องค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากนั้นการวัดความสำเร็จประกอบไปด้วย

1. **ด้านการเงิน (Finance)** เป็นการตอบคำถาม “ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นเลิศด้านอะไรบ้าง”

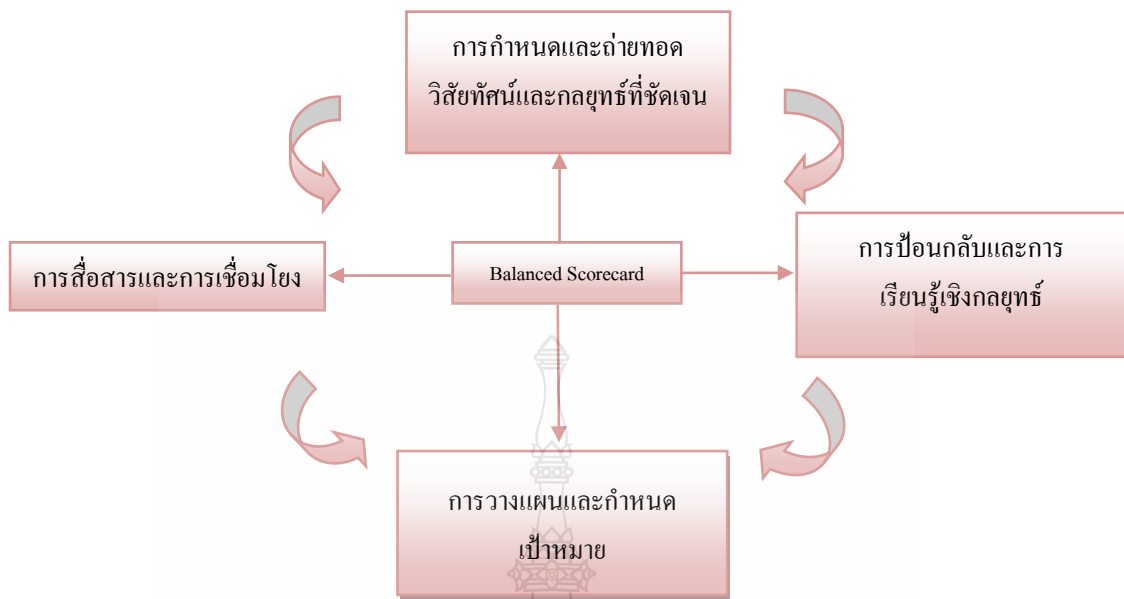
2. **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)** เป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กรเราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศด้านอะไรบ้าง

3. **ด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร

4. **ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning Growth)** เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เราจะทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานหนึ่ง ที่เป็นเค้าโครงหมายมิตินี้ใช้สำหรับกำหนดดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการประเมิน กับกลยุทธ์องค์กร เป็นเครื่องมือที่คิดค้นและพัฒนาโดย (Robert & David, 1992) โดยนำเสนอรูปแบบ (Balanced Scorecard) ในมุมมองที่เป็นพื้นฐานรวม 4 ด้านคือ

1. เราสมควรมุมมองต่อผู้ถือหุ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จทางการเงิน
2. เราสมควรมุมมองต่อลูกค้าอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์
3. เราสมควรส่งเสริมและพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถสร้างความพอใจแก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้า
4. เราสมควรพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตอย่างไร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์องค์กร



ภาพที่ 1.14 แสดงภาพวงจรชีวิตสมดุล (Balanced Scorecard)

ที่มา: Kaplan & Norton (1992)

จะเห็นได้ว่าการตอบคำถามทั้ง 4 ข้อจะช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถจะนำไปกำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติการ และวิธีการวัดผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานให้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็น ประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจ และทุ่มเทในการดำเนินงาน โดยที่ Kaplan และ Norton ได้อธิบายเป็นวงจรดังแผนภาพที่ 1.14 ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนร่วมกันผ่าน สื่อสารเป้าหมายและกระตุ้นให้ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับแผนงาน การจัดสรรทรัพยากร และการ ตั้งเป้าหมายตลอดจนติดตามตรวจสอบการป้อนกลับและการเรียนรู้ ในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยที่ Balanced Scorecard ที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเหมาะสม จะให้ภาพกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการกำหนด ความสัมพันธ์แบบเหตุไปสู่อุผล (Cause and effect Relationship) ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ การวัดผลลัพธ์กับตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drives) ดังนั้นทุก ๆ การวัดใน (Balanced Scorecard) นอกจากจะสามารถวัดผลลัพธ์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์แล้ว ยังจะต้องเป็น องค์ประกอบในห่วงโซ่ของความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ซึ่งจะสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ ไปยังทุกส่วนขององค์กร และส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจ

ข้อดีของการทำ BSC กับ Balanced Scorecard

1. เป็นการพัฒนางานองค์กรในข้างหน้า (Forward Looking) เพราะตัวชี้วัดจะครอบคลุมทั้งความสำเร็จ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต
2. เป็นการพัฒนาในองค์กร (Holistic) ทั้งนี้เพราะตัวชี้วัดจะครอบคลุมความคาดหวังของ Stakeholder กลุ่มต่าง ๆ
3. การมีส่วนร่วมขององค์กร (Participative) ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพราะมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรมาสู่ระดับฝ่าย และท้ายที่สุดระดับบุคคล
4. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focused) เป็นการวัดที่ครอบคลุม คุณภาพของสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
5. มีการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Benchmarking & Practice) เพื่อเป็นเป้าหมายที่องค์กรจะไปให้ถึง
6. มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารชัดเจน เพื่อให้ทุกคนและพนักงานทราบถึงความคาดหวังที่ได้ในระยะเวลาต่าง ๆ
7. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
8. เป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Excellence) เนื่องจากการกำหนดค่าอ้างอิงที่ส่งผลให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการใช้ (Balanced Score Card)

1. ใช้ในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและเชื่อมโยง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 4 ด้าน คือ การวัดด้านการเงิน (Financial Measures) การวัดด้านลูกค้า (Customer Measures) การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Measures) และการวัดด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Measures)
3. เป็นเครื่องมือให้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมหรือผลการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกันได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว ช่วยให้เข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น
5. ช่วยให้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความสำเร็จในการจัดทำ (Balanced Score Card)

1. เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์แล้วจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่ภาพปฏิบัติ โดยการจัดทำ Strategy Map และ BSC โดยตัวชี้วัดครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ มุ่งมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านเรียนรู้และเติบโต และมีมิติด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. เชื่อมโยงการวัดผลระดับองค์กรกับหน่วยงานซึ่งในองค์กรอาจแบ่งตามหน่วยธุรกิจที่มีหน่วยกิจหลัก และหน่วยสนับสนุน บัญชีจัดซื้อ ต้องมีการทำความเข้าใจการให้บริการ และเชื่อมโยงฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy)
3. ต้องให้กลยุทธ์ และ BSC เป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน และทุก ๆ หน้าที่งานต้องมีการสื่อสารให้ ความรู้ และมีระบบที่ให้รางวัลตามผลงาน
4. ทำให้กลยุทธ์และการวัดเป็นต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และงบประมาณ เมื่อดำเนินการที่มีการรายงานผล เพื่อวิเคราะห์เพื่อตรวจความเป็นเหตุและผลจากกลยุทธ์ ที่วางไว้
5. การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรโดยผ่านความเป็นผู้นำโดยสร้างทัศนคติและบรรยากาศ ในการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าสู่ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมิน กลยุทธ์โดยมีระบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีในองค์กร

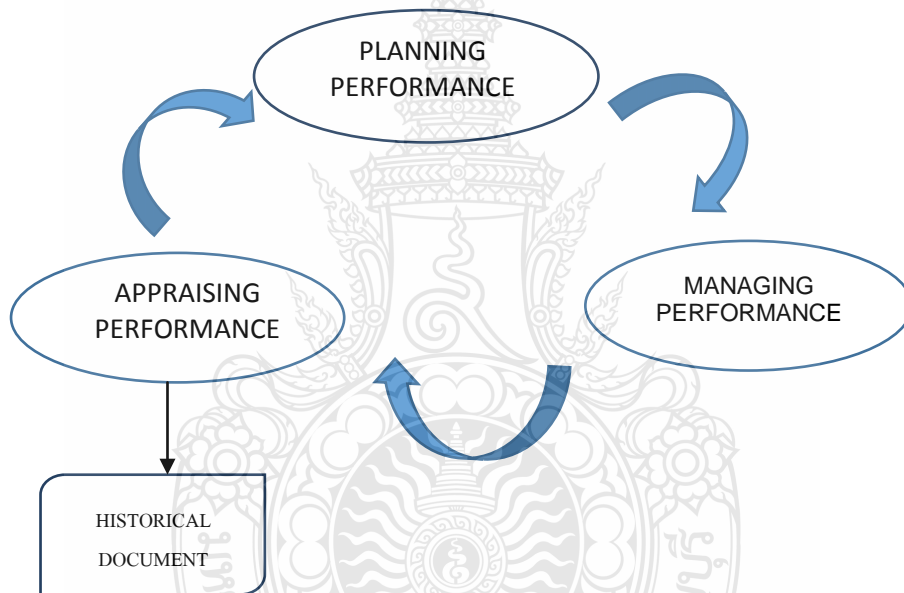
การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator)

เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านขององค์กรแล้ว จะต้องกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ทำให้ทราบว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดที่ทำให้ทราบว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ซึ่งการจัดทำ ตัวชี้วัดจะอาศัยส่วนที่มีความสำคัญขององค์กร (Key Result Areas: KRA) หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จของ องค์กร (Critical Success Factors: CSF) ในการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นต้องกำหนด ตัวชี้วัดขององค์กร (Key Performance Indicators: KPI) ในแต่ละด้าน เพื่อวัดหรือประเมินการ ดำเนินงานขององค์กร หลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดขององค์กรแล้ว จึงนำตัวชี้วัดที่ได้มาแปลงเป็น ตัวชี้วัดของแผนกต่าง ๆ จนกระทั่งพนักงานระดับล่างสุด (Cascading of KPI) เพื่อให้พนักงานทุกคน มีตัวชี้วัดของตน ซึ่งการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรมายังระดับแผนกและระดับบุคคลนั้น จะทำให้ ตัวชี้วัดการดำเนินงานของพนักงานทุกคน ทุกแผนกมีความสอดคล้องกับขององค์กร (Alignment) ต้องมีความสอดคล้องและเกื้อกูลกัน และต้องครอบคลุมทั้งในส่วนของคุณภาพ ปริมาณ เวลา และ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วย การจัดการผลปฏิบัติงานในระดับแผนกต้องดูว่าแผนกของตน

สอดคล้องกับกลยุทธ์ใดขององค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดของแผนให้สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งจะช่วยให้มีเป้าหมายในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดของแผนต่างๆแล้ว แต่ละแผนก็ต้องถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดของแผนไปยังระดับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนในแผนกมีแนวทางในการทำงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งการจัดการผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลนี้เป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การจัดการผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกระบวนการทำงานที่สัมพันธ์กัน ตามแผนภาพที่ 1.15 ดังนี้

ORGANIZATIONAL GOAL AND STANDARDS



ภาพที่ 1.15 แสดงภาพความสัมพันธ์ถึงกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล
ที่มา: Williams (1998)

เริ่มต้นจากการศึกษาเป้าหมาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเกณฑ์มาตรฐานขององค์กร จากนั้นจึงนำเป้าหมายที่องค์กรต้องการมากำหนดตามวงจรการจัดการผลการปฏิบัติ ในขั้นการวางแผนการปฏิบัติ (Planning Performance) โดยผู้บริหารและพนักงานต้องกำหนดเป้าหมายการทำงาน ตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน และเป้าหมายการพัฒนาผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าจะต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์กรต้องการ เพื่อกำหนดงานที่พนักงานจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จะทำให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของตนที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ความเชื่อมโยงกับงานอื่นๆ และการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้เกิดความ

มุ่งมั่นในการทำงานให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน จากนั้นจึงเข้าสู่ช่วงของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ที่จะต้องมีการติดตามทบทวน ตรวจสอบความคืบหน้าผลการทำงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกันหรือไม่ โดยต้องให้ข้อมูลป้อนกลับและสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ หัวหน้าต้องมีบทบาทในการสอนแนะ (Coaching) วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และต้องให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ ซึ่งจะเป็นการเสริมแรงและจูงใจ (Motive Management) ให้พนักงาน และเมื่อพนักงานได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองแล้วก็เข้าสู่การประเมินผล (Appraising Performance) ทั้งการประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน (Formative Evaluation) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Summative Evaluation) เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายจะนำไปเชื่อมโยงกับการจ่ายผลตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยจะต้องสื่อสารให้ข้อมูลป้อนกลับและพูดคุยอภิปรายร่วมกันระหว่างหัวหน้าและพนักงานถึงจุดแข็งจุดอ่อน และแนวทางการพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ทำแผนพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในการพัฒนาและปิดช่องว่าง (Gap) ที่พนักงานยังขาดอยู่ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินที่ได้สามารถเก็บเป็นข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ (Historical Document) ไว้เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงหรือมาตรฐานในการกำหนดผลการปฏิบัติงานได้อีกด้วย ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาขึ้น การวางแผนผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

2.6 ทฤษฎีและแนวคิดการจัดทำระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับ (Competency) หรือขีดความสามารถนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่หรือสิ่งที่เพิ่งจะมีคนคิดค้นขึ้น แต่ได้มีแนวคิดดังกล่าวนี้เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 โดยเริ่มจากบทความของ (David C McClelland) อาจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีนั้น และต่อมาแนวคิดดังกล่าวก็ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศไทย เพื่อกำหนดว่าในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ผู้ปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งนับตั้งแต่บัดนั้นมาก็ได้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว และขยายผลมาสู่ภาคธุรกิจเอกชนมากยิ่งขึ้น (เดชา เดชะวัฒนะไพศาล, 2543, น.11) จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคลทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้กล่าวถึงแนวคิดและความหมายของขีดความสามารถในแนวคิด

ความหมายขีดความสามารถในงาน

Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายของขีดความสามารถในงานไว้ว่า คือคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม (Rylatt and Lohan 1995) ให้ความหมายไว้ว่า ขีดความสามารถในงานคือ ลักษณะของทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรือในงานหนึ่งๆ

Good, (1973) อธิบาย ความสามารถในงานหมายถึงทักษะ มโนทัศน์ และทัศนคติ ที่ต้องมีการทำงานทุกประเภท และยังสามารถนำวิธีการและความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริงได้

Kathleen (1990) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถหรือการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะกระทำภาระหน้าที่เฉพาะอย่างได้

Blarnero, Boroski and Dyer (1996) ให้ความหมายของขีดความสามารถในงานไว้ว่า ขีดความสามารถในงานคือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน นอกจากนี้ยังหมายถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ต้องการเพื่อการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

Boyatzis (1982, p.23) ให้คำนิยามของขีดความสามารถว่า หมายถึง บุคลิกภาพที่สำคัญโดดเด่นที่ปรากฏในแรงจูงใจขับเคลื่อน (Motive) ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) ทักษะ (Skill) ภาพลักษณ์ที่ดีต่อตนเอง (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) และองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ของบุคคลซึ่งมีความเชื่อมโยงสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Superior Performance)

คณัย เทียนพุด (2540) ให้คำจำกัดความของขีดความสามารถในงานโดยรวมไว้ว่า คือ ลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ที่สามารถทำงานได้ตามฐานที่องค์กรกำหนดโดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่า ในธุรกิจจะมีเรื่องของบทบาทหน้าที่ตามอาชีพของคนหรือของผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในแง่ของความสามารถในเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักหน้าที่ที่รับผิดชอบ ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่งาน หรือบทบาทหน้าที่ที่จะเป็นผลที่ได้ของพฤติกรรม

2. ความสามารถในมิติของงาน หมายถึงความสามารถในด้านการงานซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542) ให้ความหมายของขีดความสามารถในงานว่า คือ คุณลักษณะ คุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่าขีดความสามารถในงาน หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการ หรือคว้ง การกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขีดความสามารถในงาน หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานและ เป้าหมาย หรือสูงกว่ามาตรฐานและเป้าหมายของงานที่องค์กรกำหนดไว้

ขอบเขตของความสามารถในงาน

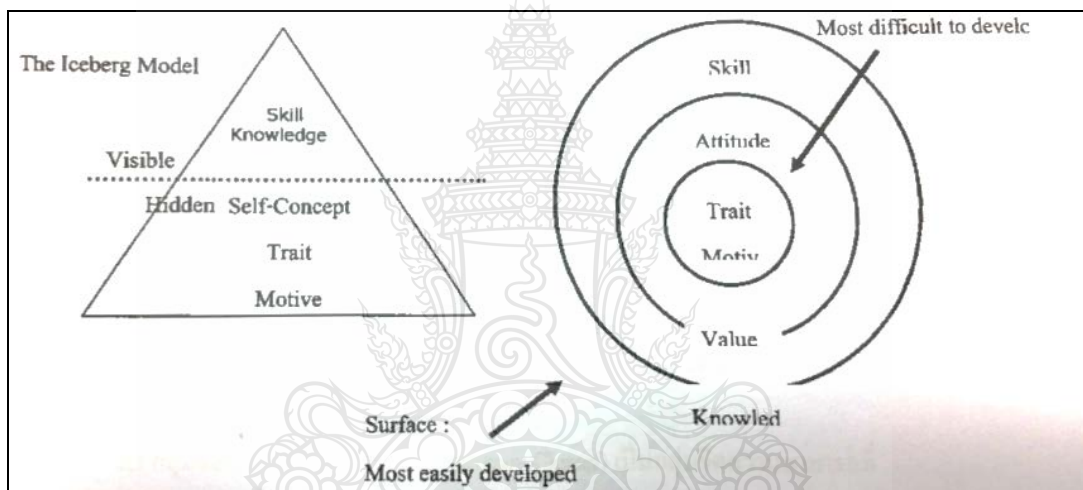
จากการศึกษาความหมายของความสามารถในงานจะมี 2 ปัจจัยที่ประสานกันในรูปแบบของ ความสามารถ คือ ปัจจัยด้านผู้กระทำ คือ องค์กร กับปัจจัยด้านการกระทำ คือความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดำเนินการกับเครื่องมือหรือดำเนินการกันคน ซึ่งผลของการประสานกันนี้ (Green, 1999) อธิบายว่าความสามารถโดยรวมทั้งขององค์กรและบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ความสามารถหลักคือ ความสามารถ ในด้านความรู้ หรือทักษะที่ต้องเผชิญกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skill) และความสามารถใน ด้านการปฏิบัติงานกับคน (People Skill) ซึ่งความสามารถขององค์กรจะเป็นตัวแบบหรือมาตรฐานที่ทำให้ ความสามารถของบุคคลเป็นไปในแนวทางที่จะสนับสนุนขีดความสามารถในมุมมองขององค์กรด้วย และ ทำให้เกิดการแบ่งขอบเขตของขีดความสามารถในงานออกเป็น 4 ขอบเขต (Green, 1999, p.23) คือ

1. ขีดความสามารถหลัก เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะมีความสามารถอะไรในการ ดำเนินงาน หรือปฏิบัติการในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ หรือตอบคำถามว่า องค์กรนี้ดำเนินธุรกิจ อะไร และใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร
2. ขีดค่านิยมหลัก และความเชื่อหลัก เป็นสิ่งที่บอกว่าองค์กรมีระบบการจัดการกับคน ใน องค์กร มีบรรยากาศ และรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร
3. ขีดความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคลากรใน องค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับความรู้ หรือทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับ เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือบริการขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในลักษณะเดียวกับความสามารถ หลัก

4. ซึ่ดความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก เป็นสิ่งที่จะแสดงให้ เห็นว่า องค์กรต้องการบุคคลากรที่มีลักษณะ บุคลิกภาพ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไป ในรูปแบบเดียวกันกับที่องค์กรต้องการ หรือเป็น ไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

องค์ประกอบของซึ่ดความสามารถ

องค์ประกอบของซึ่ดความสามารถเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้และทัศนคติที่จะเป็น และต้องการสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เราสามารถอธิบายซึ่ดความสามารถในงานด้าน คุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมที่เราสามารถสังเกตเห็นและประเมินผลได้อย่างชัดเจน เช่น การ แสดงออกซึ่งทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) เป็นต้น อย่างไรก็ตามยังมีบางพฤติกรรมที่อาจ



ภาพที่ 1.16 แสดงภาพองค์ประกอบของซึ่ดความสามารถ

ที่มา: Rylatt & Lohan (1995)

สังเกตเห็นได้ยาก เช่น ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Trait) ทัศนคติ (Attitude) ซึ่งแตกต่างกัน ไปตามลักษณะของแต่ละคน ดังภาพที่ 1.16 องค์ประกอบของซึ่ดความสามารถมีดังนี้

1. องค์ประกอบของแต่ละซึ่ดความสามารถ

1. เป็นซึ่ดความสามารถที่อธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วย โดยที่ (Rylatt & Lohan, 1995, p.48-50) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละซึ่ดความสามารถไว้ดังนี้คือ

2. บทบาทหลัก (Key Role) จะอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือ พันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่ เช่น บทบาทการจัดการทรัพยากร มนุษย์

3. หน่วยของขีดความสามารถ (Unit of Competence) อธิบายถึงหน้าที่หลัก หรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ

4. ส่วนประกอบของขีดความสามารถ (Element of Competence) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของ Input หรือ Output ก็ได้

5. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของ ผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของขีดความสามารถ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถและความชัดเจนของผลสำเร็จ

6. เงื่อนไข (Conditions) เป็นความคาดหวังการปฏิบัติงาน

7. คำแนะนำ (Evidence Guide) จะอธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยขีดความสามารถซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

จากรายละเอียดข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า ขีดความสามารถจะต้องประกอบไปด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และขีดความสามารถที่องค์กรต้องการจากบุคคลสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบของสเกลขีดความสามารถ หรือระดับขีดความสามารถ

ตามแนวคิดของ (Spencer and Spencer, 1993, pp. 20-23) กล่าวถึงการนำขีดความสามารถกำหนดเป็นระดับขีดความสามารถ เพื่อใช้วัดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1. กลุ่มของขีดความสามารถ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มขีดความสามารถที่จะจัดความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าทำงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าทำงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งขีดความสามารถหรือมากกว่าก็ได้

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของขีดความสามารถโดยจะพิจารณาครอบคลุมความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและ องค์กร การ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายาม และความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละขีดความสามารถ ซึ่งส่วนมากขีดความสามารถหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ

3. ระดับของขีดความสามารถ (Numbering of the Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของขีดความสามารถ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของขีดความสามารถจะพิจารณารวมถึงความต้องการอย่างแท้จริงและความต้องการให้ความสำเร็จเกิดขึ้น

นอกจากนี้ (เดชา เศษววัฒนไพศาล, 2543, น.12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขีดความสามารถที่ดีจะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรอย่างชัดเจนซึ่งสามารถแบ่งเป็นมุมมองตามลำดับดังนี้

1. มุมมองระดับองค์กร (Organization Level) ได้แก่ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)
2. มุมมองระดับหน่วยงาน (Function Level) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริการระดับกลาง ผู้บริหารระดับทีม จนถึงพนักงานทั่วไป
3. มุมมองระดับตำแหน่งงาน (Specific Job Level) ได้แก่ นักวิเคราะห์การเงิน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น

สามารถวิเคราะห์ในระดับตำแหน่งงานได้แล้วจะช่วยให้สามารถอธิบายขีดความสามารถในด้านคุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมได้ที่สามารถสังเกตเห็นและประเมินผลได้ บางพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น การแสดงออกซึ่งทักษะ ความรู้ สามารถฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมดังกล่าวให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามยังมีบางพฤติกรรมที่อาจสังเกตเห็นได้ยาก เช่น ค่านิยม อุปนิสัย ทักษะคิด ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละบุคคล

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของกลุ่มขีดความสามารถ เป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี อันจะส่งผลดีต่อพนักงาน กล่าวคือ พนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรคำนึงถึงในการที่จะกำหนดองค์ประกอบของขีดความสามารถ

ประโยชน์ของขีดความสามารถ

การใช้ขีดความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นในแต่ละตำแหน่งงาน สามารถทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่องทั้งระดับพนักงานและระดับองค์กรที่มีพนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่ออุตสาหกรรม และขยายออกไปในระดับประเทศ ซึ่ง (Rylatt and Lohan, 1995, p.56-58) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขีดความสามารถ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป
2. พนักงานสามารถได้รู้ถึงขีดความสามารถในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะและฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด
3. พนักงานสามารถได้รู้ถึงขีดความสามารถที่แท้จริงของตน ที่ได้รับการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กร และพนักงาน ทำให้รู้ถึงขีดความสามารถที่ต้องการในองค์กร หรือใช้เปรียบเทียบ ภายนอกองค์กรได้
4. องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถแสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน
5. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

2. ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน
2. ทำให้สามารถจัดขีดความสามารถที่มีอยู่กับขีดความสามารถที่ต้องการในการทำงานให้เป็นที่ไปในทางที่ถูกต้อง
3. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตภาพและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
4. สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะต้องการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง
5. ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเมินผล การปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน
6. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กร มีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดขีดความสามารถไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง

แนวคิดการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการพัฒนาขีดความสามารถเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับลำดับชั้นการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของการพัฒนา ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวัง ในทักษะ ความรู้ของพนักงาน ทั้งนี้ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำผลการศึกษาศักยภาพ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น องค์กรสามารถนำมาตราฐานขีดความสามารถที่หาได้มา ประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายๆ ด้าน อาทิ การสรรหาและคัดเลือก บุคลากร (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาอาชีพ (Career Planning) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการบริหารค่าจ้าง (Wages and Salary Administration) เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และ วิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ คือ การมองไปข้างหน้าของผู้บริหารว่าต้องการเห็นองค์กร เป็นอย่างไรในอนาคต ผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่าความสามารถหลักขององค์กรและทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กรอะไรบ้างต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และประยุกต์สิ่งเหล่านั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมศักดิ์ ชื่นขำ (2547) การพัฒนารูปแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ศึกษา กรณีบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันใน การบริหารงานบุคคลของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด 2) ศึกษารูปแบบการ ประเมินผลบุคลากรของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด 3) เพื่อศึกษาการพัฒนา โปรแกรมประเมินผลบุคลากรของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัท อินเทอร์เน็ต เน็ตเวิร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด ระดับผู้จัดการแผนกจำนวน 6 คน ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังนี้ 1) สภาพปัญหาปัจจุบันในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลของบริษัท พบว่า เป้าหมายขององค์กร คือ การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศในขณะที่พบว่า ปัจจุบันบริษัท มีการแข่งขันทางการตลาดสูง แต่พนักงานมีการใช้ทักษะต่ำ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ขาดความเป็น ผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน และปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) รูปแบบการ ประเมินผลบุคลากรบริษัท พบว่าในปัจจุบันลักษณะการประเมินผลเป็นแบบการบรรยายความ โดยมี

ข้อจำกัดคือ เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเสนอความคิดเห็นได้โดยอิสระ ไม่มีการกำหนดรายละเอียดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่สามารถอธิบายแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาได้ ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาโปรแกรมประเมินผลบุคลากรของบริษัท พบว่า สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหการทำงานในแง่ของการบริหารบุคคลได้ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เหมาะสมดี เนื่องจากมีการให้น้ำหนัก (ระดับ) มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความเสมอภาค ครอบคลุม สามารถแก้ไขข้อบกพร่องของพนักงานได้และโปรแกรมประเมินผลบุคลากรดังกล่าว ยังให้ความสำคัญต่อลูกค้า ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

พรศิริ บัวผ่อง (2548) การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติ กรณีศึกษา บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยจำแนกตามอายุ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำนวน 162 คน โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลโดยใช้สถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน (วาสนา จันทรแสงสว่าง, 2548) ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมข้าราชการมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรสระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมินพิจารณาตามความรู้สึก ไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกันข้าราชการจึงเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

สรุป

การจัดการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ 1) การระบุภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่จำเป็นของบุคลากร และเชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความจริง 3) การให้และรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การประเมินและสื่อสารผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 5) การวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาและวัดความเหมาะสมของกระบวนการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการพิจารณานั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 5 ประการคือ จะต้องมีความเที่ยง มีความตรง มีความสามารถในการจำแนก มีความยุติธรรม และสามารถทำได้จริง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ การประเมิน และการแจ้งผล การประเมินผลปฏิบัติงานอาจใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร และข้อมูลจากการตัดสินของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่ายุติธรรม โปร่งใส และถูกต้อง จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร (Performance Management System) กรณีศึกษา บริษัท นิเด็ค อีเล็กโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้สามารถนำมากำหนดเป็นหัวข้อถึงวิธีการดำเนินการศึกษา โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา วิธีการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มบุคคลที่ต้องการศึกษา โดยละเอียดทุกด้านในลักษณะเจาะลึก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชา ถึงความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance Management System) มาใช้ในองค์กร

3.2 ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษานี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงหรือจงใจ (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Top Management) และพนักงานระดับบังคับบัญชา (Sr.Supervisor, Sr.Engineering) จำนวนทั้งหมด 6 หน่วยงาน 11 ท่านซึ่งแต่ละท่านมีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปโดยแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
2. ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ
3. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ
5. ฝ่ายผลิตและควบคุมการผลิตสินค้า
6. ฝ่ายความปลอดภัย

ทั้งนี้ กลุ่มพนักงานที่เลือกในการสัมภาษณ์จะเป็นพนักงานตั้งแต่พนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไป เนื่องจากเป็นผู้รับถ่ายทอดด้านนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- | | |
|---|--------------|
| 1. ผู้จัดการทั่วไป (GM) | จำนวน 1 ท่าน |
| 2. ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (DGM) | จำนวน 1 ท่าน |
| 3. ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา | จำนวน 1 ท่าน |
| 4. วิศวกร (ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ) | จำนวน 1 ท่าน |
| 5. วิศวกร (ฝ่ายวิจัยและพัฒนา) | จำนวน 1 ท่าน |
| 6. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ | จำนวน 1 ท่าน |
| 7. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ | จำนวน 1 ท่าน |
| 8. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ | จำนวน 1 ท่าน |
| 9. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรและวางแผน | จำนวน 1 ท่าน |
| 10. ผู้จัดการฝ่ายผลิตและควบคุมการผลิตสินค้า | จำนวน 1 ท่าน |
| 11. ผู้จัดการฝ่ายความปลอดภัย | จำนวน 1 ท่าน |

3.3 วิธีการศึกษา

วิธีการที่ใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญจำนวนทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน คือ

1. การทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารวิชาการต่างๆ (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องระบบการบริหารผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการศึกษาตัวอย่างเอกสาร อาทิ เอกสารระบุถึงขอบเขตงานที่สำคัญและเป้าหมายที่ใช้ชี้วัดผลงาน (Job Profile) ของผู้ปฏิบัติงานแบบฟอร์มที่ใช้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน (Performance Management Form) ของพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำและการดำเนินการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและแนวคิด หลักการทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเกี่ยวข้องและได้รับการถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการบริหารจัดการ การดำเนินการและการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเด็นและปัญหาของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานใช้ไป

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่ได้กำหนดไว้ในข้างต้น
4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ผล

3.4 เครื่องที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จะประกอบด้วยคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของผู้รับนโยบายไปปฏิบัติและผู้ที่ถูกคลุกคลีกับการดำเนินการในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้โดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์จะประกอบไปด้วย 2 กลุ่มคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. พนักงานระดับบังคับบัญชา

3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบไปด้วยประเด็นข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้ศึกษาเป็นผู้กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ทั้งในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งแบบสอบถามได้รับการพิจารณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และท่านอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วก่อนใช้แบบสอบถามจริง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วารสาร ภาคนิพนธ์ งานวิจัยและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางอินเทอร์เน็ต
2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง คือผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่าย และพนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 11 คน โดยผู้ศึกษาเป็นผู้ติดต่อเพื่อขอความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ตามกำหนด

3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะทำการถอดบทสัมภาษณ์แล้วทำเป็นความเรียง จากนั้นนำข้อมูลที่สรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของการถอดความอีกครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบแบบสามเส้าจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 11 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์เอกสารมาเปรียบเทียบและประมวลร่วมกับข้อมูลประเภทบุคคลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้หลักแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบในการวิเคราะห์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาในรูปความเรียง โดยจัดแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป:บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ขั้นตอนที่ 4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 1 ที่มาและความจำเป็นในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 2 ขั้นตอนกระบวนการในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 3 ปัจจัยปัญหาและปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ขั้นตอนที่ 4.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากพนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปที่มีต่อการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

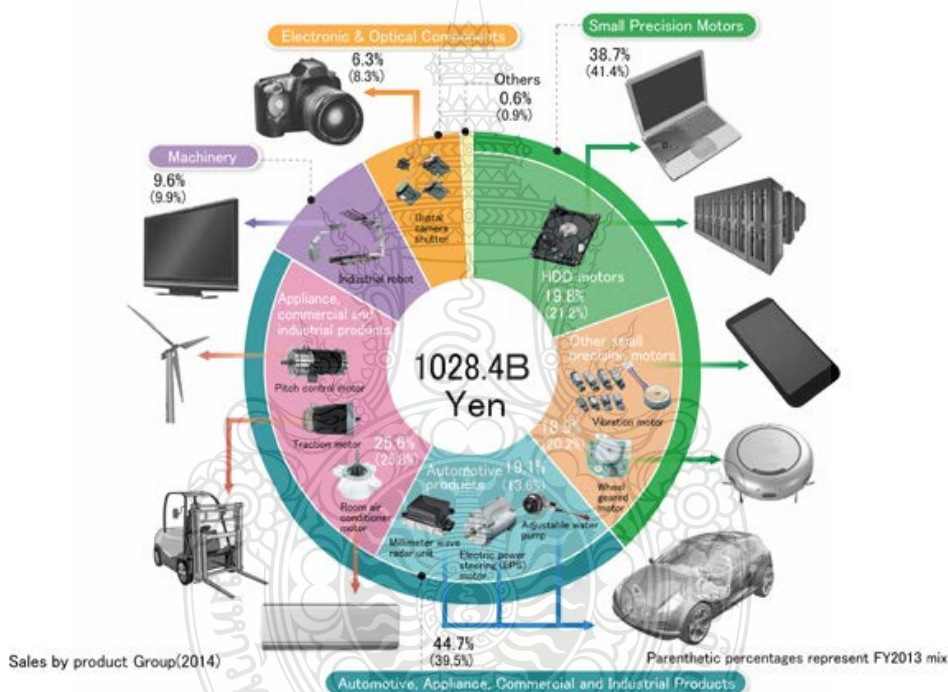
ขั้นตอนที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป: บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ที่เลขที่ 199/12 หมู่ 3 ถนนรัชฎบุรี-อุทกา ตำบลรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในการผลิตและประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ SPINDLE MOTOR เป็นอุปกรณ์ที่อยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยมีหน้าที่ขับเคลื่อน (หมุน) แผ่นเก็บข้อมูล (DISK) และผู้ผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000:2008 ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2516 ในปัจจุบัน โรงงานในเครื่องทั้งภายในและต่างประเทศ ประมาณ 32 สาขา มีฐานธุรกิจอยู่ในภูมิภาคทั่วโลก เช่น บราซิล กัมพูชา แคนาดา จีน (รวมฮ่องกง) โคลัมเบีย ฝรั่งเศส เยอรมนี ฮังการี อินเดีย อินโดนีเซีย อิตาลี ญี่ปุ่น เกาหลี มาเลเซีย เม็กซิโก เนเธอร์แลนด์ ฟิลิปปินส์ โปแลนด์ โรมานี รัสเซีย สิงคโปร์ สเปน ไต้หวัน ไทย ยูเออี สหรัฐอเมริกา เวเนซุเอลา เวียดนาม สหราชอาณาจักร ลักเซมเบิร์ก และตุรกี

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท นีเด็คอีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. SPINDLE MOTOE (มอเตอร์ที่ขับเคลื่อนแผ่นดิสก์)
2. AC MOTOR (มอเตอร์สำหรับเครื่องใช้สำนักงาน)
3. FAC MOTOR (มอเตอร์สำหรับพัดลม)
4. AC ADPTOR (เครื่องแปลงกระแสไฟฟ้า)

ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เครื่องมือสื่อสารและอุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ โดยการผลิตส่วนใหญ่เน้นด้านการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลักทำให้มีรายได้ต่อปีสูงถึงประมาณ 3,000 ล้านบาท ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 4,880 คน ณ สำนักงานใหญ่



ภาพที่ 1.17 แสดงภาพผลิตภัณฑ์ของ บริษัท นีเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท นีเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (2559)

วิสัยทัศน์ (Vision)

On the four pillars of "Small precision motors", "Automotive motors", "Motors for home appliances, commercial use and industrial use", and "Other product groups", Nidec Group accelerates its growth with self-supporting growth and a positive M&A strategy.

บนสี่เสาหลักของ "มอเตอร์ขนาดเล็กที่มีความแม่นยำ", "มอเตอร์สำหรับยานยนต์", "มอเตอร์สำหรับเครื่องใช้ภายในบ้านที่ใช้ในเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรม" และ "กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ" กลุ่มนี้เติบโตรวดการเจริญเติบโตของตัวเองด้วยการเติบโตที่เกิดจากตัวเอง และกลยุทธ์การรวบรวมกิจการเชิงบวก



ภาพที่ 1.18 แสดงภาพการเจริญเติบโตของบริษัทและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (2559)

พันธกิจ (Mission)

We honestly commit ourselves to producing globally successful products and contributing to society.

“เราขอให้อำนาจสัญญาด้วยความสัตย์จริงว่า เราจะผลิตผลิตภัณฑ์ที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จไปทั่วโลกและให้การช่วยเหลือสังคม”

นโยบายบริษัท

“บริษัทของเราผสมผสานความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และความรู้สึที่จริงจังในการผลิตสินค้าให้กับโลกและมีกฎที่สนับสนุนความเจริญรุ่งเรืองของพนักงานรวมทั้งบริษัท และในขณะเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อสังคม”

แนวคิดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท

ผู้บริหารระดับสูง บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายและแนวความคิดให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากทั้งจากการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กร ด้วยความเชื่อที่ว่า ความรู้ความเชี่ยวชาญและจิตสำนึกของบุคลากรคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนา

ในทุก ๆ ด้าน และนโยบายหรือแนวคิดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น เป็นจุดเริ่มต้นและถือเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบริษัทฯ ดังจะเห็นได้จากปริมาณยอดขายในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมานั้น พบว่ามีการพัฒนาต่อเนื่องโดยส่วนหนึ่งเกิดจากพนักงานในองค์กรจากทุกหน่วยงาน พนักงานทุก ๆ คนต่างทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการสรรสร้างและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1. นโยบายและแนวคิดในการสรรหาและคัดเลือก องค์กรมีนโยบายหรือแนวคิดการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก โดยเปิดประกาศให้พนักงานภายในมีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งที่ว่างลงก่อนพิจารณาบุคคลภายนอก แต่อย่างไรก็ตามองค์กรยึดหลักของความเท่าเทียม/ ยุติธรรมทั้งภายนอกและภายใน ไม่มีระบบเส้นสาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความชัดเจนในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

2. นโยบายและแนวคิดการการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน บริษัทได้เล็งเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถอยู่ตลอดเวลา โดยจัดให้มีแผนการฝึกอบรมประจำปี ทั้งในส่วนของหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรด้านเทคนิค เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อพนักงาน นอกจากนี้ยังได้มีการจัดส่งพนักงานออกไปอบรมกับสถาบันภายนอกในหลักสูตรเฉพาะด้าน ทั้งนี้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3. นโยบายและแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ มีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานร่วมกับการประเมินขีดความสามารถของพนักงานก่อนการดำเนินการพิจารณาผลตอบแทน

4. นโยบายและแนวคิดในการจ่ายผลตอบแทน จากการศึกษาพบว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการจ่ายผลตอบแทนจากการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือ ผู้จัดการทั่วไป ของบริษัทมีแนวความคิดว่าหากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอแล้วจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความพึงพอใจขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร

5. นโยบายและแนวคิดเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ บริษัทฯ มีนโยบายในการส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพกายและจิตที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ในการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเพื่อเป็นการช่วยให้พนักงานเกิดการผ่อนคลายต่อการทำงานหนักมาตลอด

6. นโยบายและแนวคิดเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานทุกคน โดยเฉพาะพนักงานในโรงงานเนื่องจากต้องปฏิบัติงานกับเครื่องจักรกลต่าง ๆ และมีอัตราเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและ/หรืออาจได้รับอันตรายจากสารเคมีเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นีล็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 1 ที่มาและความจำเป็นในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัท นีล็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงชาวไทยของบริษัทฯ (สำนักงานใหญ่) ได้กล่าวถึงความสำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจขององค์กรในระยะยาว โดยเล่าถึงสถานการณ์ของบริษัทที่ได้รับผลกระทบในวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี 2548-2558 ที่ผ่านมา เป็นสาเหตุให้คณะผู้บริหารของบริษัททั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ต้องหันกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ด้วยมีความเชื่อที่ว่า ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและจิตสำนึกที่ดีของพนักงานทุกคนจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จร่วมกัน

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารคนแบบญี่ปุ่นจะเป็นระบบที่เรียกกันว่าระบบจ้างงานแบบตลอดชีพ (Lifetime employment) ซึ่งการจัดระดับพนักงานจะออกมาเป็นระดับความอาวุโส โดยวัดจากวุฒิการศึกษาและอายุงานประกอบกัน แต่ได้แยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกจากตำแหน่งอย่างชัดเจนและการประเมินผลงานก็ยึดเอาอายุงาน (Seniority) มากกว่าจะยึดเอาผลงาน (Performance) ด้วยรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างมากตัวหนึ่ง ต่อการพัฒนาคลากรในบริษัทฯ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ได้พยายามหาวิธีการหรือแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิดดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างระบบการพัฒนาคลากรของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพ ต่อมาในปี 2556 บริษัทฯ ได้มีการจัดประชุมร่วมกันในระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น และได้สังเกตเห็นว่า ในกลุ่มอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นั้นมีอัตราการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูงและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่บริษัทฯ จะต้องมีการพัฒนาคลากรเพื่อให้สามารถแข่งขันและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับความต้องการของบริษัทที่ต้นสังกัด

ซึ่งบริหารงานที่ประเทศญี่ปุ่นที่ต้องการให้บริษัทฯ ในเครือเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา สรุปได้ว่าการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร “ผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันใน โลกปัจจุบันในเชิงธุรกิจ ความสำคัญของผลการประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้ องค์กรนำมาพิจารณาในการพัฒนาบุคลากร ปรับเปลี่ยน โครงสร้างสายงานให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจเป้าหมาย 1) บุคลากรมีความสามารถมีประสิทธิภาพศักยภาพมากขึ้น 2) ธุรกิจของ องค์กร ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโต 3) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้าน บุคลากรและองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาดำเนินการปฏิบัติในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ นั้น 1) ต้องมีความ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง 2) ความรู้ ความเข้าใจของผู้ ประเมิน 3) แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงและให้ผลที่ ถูกต้องด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นจึงมีความจำเป็นต่อ องค์กรอย่างมาก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตและควบคุมการผลิต สรุปได้ ว่าการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร “ผลการปฏิบัติงานของ พนักงานถือเป็นเรื่องที่ตีมาก เพราะจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานที่สามารถ เชื่อถือได้ เพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือนและ โบนัส แต่การที่บริษัทจะปรับเปลี่ยน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเดิมบริษัทฯ ต้องมีการอบรมพนักงานระดับบังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ในบริษัทฯ ให้ชัดเจน มิฉะนั้น ผลที่ได้จากประเมินผลปฏิบัติงานจะไม่สามารถนำมาวัดผลงานได้จริง เนื่องจากบริษัทของเราเป็น บริษัทที่ใหญ่มีพนักงานจำนวนมากจะอย่างไร มีวิธีการอย่างไรที่จะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จใน การทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ให้ประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ตำแหน่งผู้จัดการความปลอดภัย สรุปได้ว่าการนำแนวคิด ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร เห็นด้วยกับการนำระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในบริษัทฯ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทยังไม่มีแบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานที่ดี ยังประเมินผลแบบภาพรวม ถึงเวลาประเมินก็ทำการประเมินตามที่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้แจ้งมา ซึ่งในบางหัวข้อในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้มี

ความเข้าใจในหัวในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าวัดจากอะไรเอาอะไรมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละคนเมื่อเวลาทำงานสำเร็จ ซึ่งหากบริษัทได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ (KPI) มาเป็นเครื่องมือก็จะทำให้เกิดความชัดเจน ยุติธรรม ความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเรื่องที่ดี ให้ความรู้สึกที่ดีต่อพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรได้รับบรรลุเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ขอบคุณครับ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ สรุปได้ว่าการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร ดิฉันทราบและเข้าใจ เป้าหมาย ทิศทางการบริหารงานของบริษัทและทราบในสิ่งที่บริษัทคาดหวังจากผลการปฏิบัติงาน จึงให้ความร่วมมือกับบริษัทเป็นอย่างดีในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจกับระบบการบริหารการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร เพื่อให้ได้ระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีข้อกำหนดที่ชัดเจนมีตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานมันอาจจะดูเสียเวลาและยุ่งยากบ้างในการจัดทำระบบเริ่มแรก แต่ดิฉันก็เห็นด้วยกับการนำระบบการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัทฯ เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้บริษัทได้ทราบถึง ความรู้ ความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ ว่ามีศักยภาพมากน้อยเพียงใดทำงานว่าสำเร็จบรรลุตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ และยังเป็นข้อมูลใช้สำหรับการปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการจ่ายโบนัส และที่สำคัญเราได้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของพนักงานผู้บังคับบัญชาได้เพื่อที่จะได้แนะนำชี้แนะพนักงานที่มีจุดด้อยไม่ความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้และสำหรับพนักงานที่มีจุดเด่นด้านใดเราสามารถการเพิ่มศักยภาพพนักงานโดยการส่งไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ในเรื่องนั้นๆ ให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวิศวกรและการวางแผน สรุปได้ว่าการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่บริษัทต้องให้ความสำคัญในปัจจุบัน เพราะมันเกี่ยวข้องกับพนักงาน “คน” ในองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนบริษัทให้เจริญเติบโตและบรรลุเป้าหมายได้ ผมรับรู้ มีความเข้าใจและได้ให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท ซึ่งได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่ รวมถึงวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ KPI และ Competency มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่ดีเพราะสามารถประเมินผลการของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาว่าโครงการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเราสามารถดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่าทำงานได้สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ ผู้ได้บังคับบัญชาคนไหนเป็นอย่างไรเด่นและด้อยอะไร และถ้ามีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็น

มาตรฐาน ด้านความเชื่อมั่นด้านความชัดเจน ด้านความยุติธรรม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชาและยังสามารถนำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับในการจัดการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในลำดับต่อไปครับ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร ดิฉันรับรู้และเข้าใจเป้าหมาย/ทิศทางการบริหารงานของบริษัทที่บริษัทคาดหวังผลการปฏิบัติงาน แต่ดิฉันไม่ยังเคยมีโอกาสได้กำหนดเป้าหมายและวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเพิ่งได้รับการปรับตำแหน่งขึ้นมาเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา จึงไม่ค่อยเข้าใจและคุ้นเคยเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นอย่างไรและการจากนาระบบการประเมินผล (KPI) มาใช้ในบริษัท อย่างไรก็ตามเชื่อว่าเมื่อนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จะทำให้เกิดความโปร่งใสในการประเมินผลปฏิบัติงาน ความชัดเจนในการประเมินผล ทำให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นไว้วางใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติมากขึ้นจากระบบเดิม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 ตำแหน่งวิศวกรฝ่ายวิจัยและพัฒนา สรุปได้ว่าการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร ผมในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จเพื่อนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน แต่ผมยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน KPI และ Competency ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือตัวการชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของพนักงานได้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะผมต้องการให้บริษัทจัดอบรมชี้แจงแนะนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติว่าด้วยอะไรบ้าง และรูปแบบ แบบฟอร์มประเมินเป็นอย่างไรให้เกิดความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 ตำแหน่งวิศวกรฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ สรุปได้ว่าการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร ดิฉันทราบว่าบริษัทฯ เริ่มได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ในองค์กร ดิฉันไม่ค่อยคุ้นเคยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ (KPI) เป็นตัวชี้วัด และยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริษัท ดิฉันไม่แน่ใจว่าการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI และ Competency จะเหมาะสมกับบริษัทฯ ที่มีจำนวนพนักงานมากแบบนี้หรือไม่ ซึ่งตอนปัจจุบันยังมีความคุ้นเคยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเดิมอยู่เพราะมันไม่มีความยุ่งยากและเสียเวลาเหมือนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ และ “ ดิฉันไม่เคย

เห็น (Job Profile) ของตำแหน่งตนเองเลย และรับทราบคร่าวๆ จากผู้จัดการฝ่ายตอนสัมภาษณ์งานว่า “ต้องทำหน้าที่อะไรรับผิดชอบงานอะไรเท่านั้นล่ะ” พนักงานระดับบังคับบัญชาได้กล่าวไว้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหาร สรุปได้ว่าการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ KPI เป็นตัวชี้วัด เป็นเรื่องที่บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการที่องค์กรจะขับเคลื่อนและจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น พนักงานคือองค์ประกอบสำคัญที่สุดในองค์กร เพื่อสามารถที่จะการแข่งขันและการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากทั้งในเรื่องของนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศระบบสื่อสารและอื่น ๆ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการพัฒนาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพให้องค์กรมีความแข็งแกร่งต่อสู้กับภาวะเศรษฐกิจในโลกปัจจุบัน ฉะนั้นองค์กรต้องมีการจัดการด้านมนุษย์ “คน” เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนแปลงไปในทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับ “คน” ทั้งสิ้นจึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรจากที่ได้กล่าวมา ผมคิดว่าสิ่งที่บริษัทได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management system) มาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร เป็นการกระตุ้นพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นงานการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และองค์กรจะได้ทำการฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น อันจะนำสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพในอนาคตต่อไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหาร ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ดำเนินการหลักในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ โดยผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหาร ได้อธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในขณะนั้น ใจทศของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตอนนั้นคือจะทำอย่างไรเพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระบบหลักการ (Logical) ที่จะไปช่วยเพิ่มการสนับสนุน ตอบสนอง หรือผลักดันให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพเพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วน of ฝ่ายผลิต ที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของบริษัทฯ ที่มีรูปแบบในการทำงาน

แบบเน้นการผลิตเป็นหลัก (Production Oriented) รวมทั้งต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงานของบุคลากรของฝ่ายทรัพยากร บุคคลของบริษัทเองพนักงานภายใต้สังกัดที่ประกอบไปด้วย HR Payroll/Recruitment/Training ซึ่งลักษณะของการทำงานของแต่ละหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนกัน ไม่มีการสอดประสาน (Integration) ในระหว่างกระบวนการทำงานของแต่ละกระบวนการ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการหนึ่งไปเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกระบวนการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมโยงของกระบวนการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหาร ยังกล่าวถึงประเด็นของการขาดมาตรฐานในการทำงาน (Standardization) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละส่วนงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ที่บุคลากรยังขาดทักษะและความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ไขปัญหาแบบองค์รวม เวลาส่วนมากหมดไปกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นบุคลากรของแต่ละฝ่ายฯ ไม่สามารถมองเห็นภาพหรือจุด หรือส่วนที่ได้รับผลกระทบที่จะต้องถูกนำไปพัฒนาปรับปรุง แก้ไขทั้งระบบ ทำให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก อีกทั้งระบบงานของฝ่ายส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ในขณะนั้น ยังขาดความชัดเจนและประสิทธิภาพทั้งในแง่ขั้นตอนการดำเนินการ ความพร้อมของบุคลากรขององค์กรที่ยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของแต่ละส่วนงานอย่างแท้จริง อาทิ เช่น

1. โครงสร้างขององค์กร (Organization) ที่ยังขาดความชัดเจนในแง่ของบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน มีการโยกย้ายหน้าที่ความรับผิดชอบบ่อย ส่งผลถึงทำให้องค์กรขาดความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารบริหารงาน และประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ที่ไม่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการอัตรากำลังคนตามช่วงการผลิตที่มีอัตราการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น (High season) ไม่ได้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์และคาดคะเนตามความต้องการรวมทั้งแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในระยะยาว ทำให้กิจกรรมด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรขาดความสอดคล้องและความต่อเนื่อง

3. ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training) หน่วยงานที่รับผิดชอบฝึกอบรมและพัฒนา และผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานยังคงขาดความรู้ และความเข้าใจในการวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (Need Analysis) ทำให้การพัฒนาบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ขาดทิศทาง การพัฒนา และสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมโดยเปล่าประโยชน์ขาดความชัดเจนของระบบการ

ประเมินผลงาน (Performance Appraisal) และการให้รางวัลประจำปี (Bonus) รวมทั้ง (Incentives) ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

จากปัญหาและความจำเป็นข้างต้นทำให้บริษัทฯ มีความต้องการที่จะพัฒนาปรับปรุงระบบงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐาน มีความสอดคล้อง สอดประสาน เพื่อเพิ่มเติมประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในส่วนของระบบต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ อย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในการแข่งขัน ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารมากยิ่งขึ้น

จากปัญหาดังกล่าวทั้งหมดข้างต้น คณะผู้บริหารระดับสูงทุกหน่วยงานในองค์กร ได้ร่วมกันคิดและพยายามที่จะศึกษาคุณลักษณะของแต่ละเครื่องมือการจัดการที่จะตัดสินใจนำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ อย่างละเอียดรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเลือกหรือตัดสินใจนำเครื่องมือการจัดการบริหารนั้นมาใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพของบริษัทฯ และสามารถเกิดการกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต ซึ่งได้ทำการศึกษาจากตำราเอกสารต่าง ๆ หรือการใช้ความสัมพันธ์ทั้งโดยส่วนตัวและทางสายงาน (HR Network) เพื่อขอศึกษาถึงขั้นตอน วิธีการ ข้อดี-ข้อด้อย จากบริษัทฯ ที่มีการนำระบบเครื่องมือตัวนั้นๆ มาใช้ โดยเริ่มแรกผู้จัดการทั่วไปผู้บริหารระดับสูง ได้นำแนวคิด (Balance Scorecard) มาใช้在公司 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ถ่ายทอดไปยังฝ่าย แผนก หน่วยงานต่าง ๆ จนกระทั่งถึงระดับพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะสอดคล้องกับการเป้าหมายทางธุรกิจ โดยพยายามจะพัฒนาตัวชี้วัดในระดับองค์กรและรับฝ่ายขึ้นมา ซึ่งในช่วงนั้นพนักงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด (Balance Scorecard) ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่ใหม่มากในช่วงนั้น ประกอบกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ของบริษัทฯ ยังไม่ชัดเจนนัก ทำให้บริษัทฯ ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ (Implement) เท่าที่ควร ต่อมาปี 2556 ผู้บริหารระดับสูง คือ ประธานกรรมการและผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหาร (ส่วนงานทรัพยากรมนุษย์) และผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้ร่วมปรึกษาหารือกันเพื่อแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งบริษัทฯ ได้มีความคิดที่จะนำที่ปรึกษาองค์กรภายนอกเข้ามาช่วยในการดำเนินการ (Implement) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ และสุดท้ายได้เชิญคณะที่ปรึกษาจากบริษัทภาคเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นเชี่ยวชาญทางด้าน การพัฒนาระบบการพัฒนาขีดความสามารถ มาร่วมดำเนินการพัฒนาพัฒนาศักยภาพของ

บุคลากรของบริษัทฯ ซึ่งช่วยให้บริษัทฯ สามารถประหยัดงบประมาณในส่วนของการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และได้เรียนรู้ร่วมกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการมาก่อน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการลองผิด ลองถูกหลังจากที่บริษัทฯ ได้ว่าจ้างคณะที่ปรึกษาจากบริษัทภาคเอกชนได้ เข้ามาช่วยบริษัทฯ จัดทำระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) นั้นทำให้ต้องมีการทำการกำหนดขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยบริษัทฯ ต้องกลับมาวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ รวมทั้งได้มีการนำแนวคิด (Balance Scorecard) กลับมาทบทวนเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 ด้าน 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการ เป็นการปรับปรุงด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ และการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะบอกให้องค์กรทราบถึงสิ่งที่เป็นจุดเด่น และลักษณะที่ควรปรับปรุงเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการแข่งขัน และเมื่อถึงช่วงการประเมินผลประจำปี 2557 ทางบริษัทฯ จึงมีนโยบายในการนำระบบทั้ง 2 มาทดลองใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยผู้ให้ข้อมูลตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปผู้บริหารระดับสูง กล่าวถึงรูปแบบการประเมินผลแบบเดิมที่ไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่แท้จริง และเน้นการประเมินผลเชิงพฤติกรรมเป็นหลัก ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นเพียงการวัดวิธีการ (Mean) มากกว่าผลลัพธ์ (Outcome) และมุ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อโยนไปสู่การจ่ายผลตอบแทนในแต่ละปีเท่านั้น ไม่ได้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรกับเป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งมิได้มีการนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาวางแผนทางการฝึกอบรมพัฒนาในจุดด้อยของพนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กรเท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งคือ การขาดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ทำให้พนักงานไม่สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือความคาดหวังและความสามารถในการทำงานของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้

**ตอนที่ 2 ขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
มาใช้ใน บริษัท นิติค อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด**

จากแนวคิดของผู้บริหารของบริษัทฯ ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากเป้าหมายดังกล่าวจึงถือเป็นภารกิจหลักที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องก้าวเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มตัว

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอยู่จนกระทั่ง ณ ปัจจุบัน ซึ่งใช้ระยะเวลา 3 ปี ในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้จะมีการถ่ายทอดและกำหนดแผนงาน
2. ผู้จัดการและพนักงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของแผน

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้จะมีการถ่ายทอดและกำหนดแผนงาน

ฝ่ายบริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจ สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาตามรอบปฏิทินการดำเนินการของบริษัทเป็นหลักในการวางแผนงานของฝ่ายหน่วยงานในส่วนย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องและจะบันทึกไว้เป็นข้อมูลผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง แผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจะเชื่อมโยงและวัดผลต่อการบรรลุความสำเร็จโดยรวมทั้งหมดกับมาตรฐานเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้จัดการและพนักงาน โดยมีวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองในระดับองค์กร (Organizational Scorecard) ตามแนวคิด Balance Scorecardsเป็นตัวตั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะสอดคล้องกับการเป้าหมายทางธุรกิจ พนักงานและผู้จัดการจะต้องได้รับรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

2. ผู้จัดการและพนักงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของแผน

การดำเนินการระบบการพัฒนาบุคคล ได้ออกมาเพื่อประโยชน์ร่วมระหว่างบริษัทและพนักงาน เพราะฉะนั้นผู้จัดการและพนักงาน คือผู้เป็นเจ้าของแผนพัฒนาฯ และรับผลสำเร็จร่วมกัน โดยการตั้งเป้าหมายและผลงานที่คาดหวังร่วมกันการทบทวนเป้าหมายปลายปีก็คือการทบทวนผลงานของพนักงานและการปรึกษาหารือกันแบบเปิดอกในเรื่องการพัฒนาอาชีพ โดยจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ในส่วนบริษัทได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับพนักงานปีละ 2 ครั้ง คือการทบทวนผลงานปลายปี (ช่วงเดือนตุลาคม) และกลางปี (ช่วงเดือนมีนาคม) โดยต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้า ทั้งฝ่ายพนักงานและผู้จัดการฝ่าย โดยการกรอกข้อมูลเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานในแบบฟอร์มการประเมินผล รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างอิสระ เป็นต้น

1. การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น โดยวิเคราะห์สภาพองค์กร หลังจากที่ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาจากภาคเอกชนแห่งหนึ่ง จึงได้เริ่มเข้ามาเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพองค์กรที่เป็นอยู่ในขณะนั้น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) ทั้งนี้เพื่อให้รับทราบถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แท้จริงขององค์กร

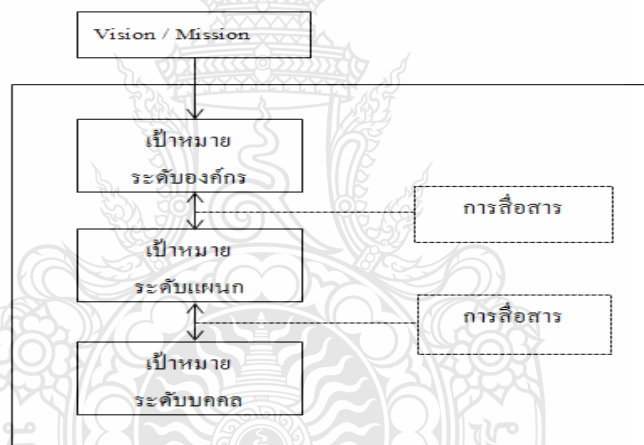
2. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมทั้งผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศญี่ปุ่น และผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดของบริษัทฯ มาร่วมกันประชุมหารือเพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางการดำเนินการทางธุรกิจ (Business Direction) ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้คือ

- เพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน/การดำเนินธุรกิจ
- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- เพิ่มศักยภาพของบุคลากร

3. การถ่ายเป้าหมาย เมื่อบริษัทฯ มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนแล้ว จึงเป็นการนำมาถ่ายทอดให้ผู้บริหารในระดับผู้จัดการฝ่ายรับทราบ โดยได้ดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการขึ้น (Action Planning Workshop) เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้เป้าหมายและทิศทางของธุรกิจบรรลุเป้าหมาย โดยในการจัดทำแผนปฏิบัติการครั้งนั้นได้ข้อสรุปคร่าว ๆ ดังนี้

1. การบุกตลาดใหม่
 - พัฒนาสินค้าใหม่ ไม่เคยทำ
 - สร้างเทคโนโลยีใหม่
 - สร้างช่องทางจัดจำหน่าย
2. การขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Sharing)
 - คุณภาพต้องดีกว่า
 - ราคาต้องต่ำกว่า
 - สินค้าตรงตามความต้องการมากกว่า
 - มีความสัมพันธ์/บริการที่ดีกว่า
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
 - การลดต้นทุน
 - การบริหารสินทรัพย์
 - การสร้างความทุ่มเทให้เกิดแก่พนักงาน
4. การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร
 - มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน
 - การฝึกอบรม เรียนรู้

4. การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน และพนักงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร (Goal Alignment) จากแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินการทางธุรกิจ ในช่วงต้น ผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการทั่วไปผู้บริหารระดับสูง ถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่ขับเคลื่อนและผลักดันให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้หลังจากที่บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Planning Workshop) ให้กับพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายไปแล้วนั้น เพื่อให้แนวทางและวิธีการที่กำหนดขึ้นเกิดเป็นรูปธรรม ผู้จัดการฝ่ายกับผู้บริหารระดับสูง จึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องมาร่วมปรึกษาและหาข้อตกลงเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในระดับแผนกโดย มุ่งเน้นและให้เห็นถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดขึ้น รวมทั้งในส่วนงานย่อยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานแต่ละคนในแต่ละสังกัดกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละคนทราบว่าตนเองมีหน้าที่และเป้าหมายในการปฏิบัติและดำเนินงานอย่างไร และจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการได้อย่างไร ดังรูปภาพ



ภาพที่ 1.19 แสดงภาพความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของเป้าหมายในแต่ละระดับต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินการเพื่อให้แต่ละบุคคลทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร 2 ทางและถือเป็นหัวใจสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในแต่ละขั้นตอน ในส่วนของ บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นได้เน้นวิธีการโดยผู้บริหารระดับสูง คือผู้จัดการทั่วไป เป็นแกนหลักในการผลักดันให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วม โดยถ่ายทอดให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายและเป็นผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้นำไปปฏิบัติต่อเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยในทางปฏิบัติของแต่ละแผนกจะใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับการประชุมแผนก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะจัดให้มีการประชุมขึ้นทุก ๆ สัปดาห์

หลังจากที่มีการประชุมในกลุ่มผู้จัดการคนไทย โดยจะจัดให้มีการประชุมขึ้นทุก ๆ วันจันทร์ของทุกสัปดาห์ นอกจากนี้ในส่วนงานย่อยแต่ละกลุ่มงานผู้จัดการมีหน้าที่ในการเข้าร่วมชี้แจงย่อยกับผู้ปฏิบัติงานถึงการมอบหมายเป้าหมายและหน้าที่ในการเข้าร่วมชี้แจงย่อยกับผู้ปฏิบัติงานถึงการมอบหมายเป้าหมายและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ โดยทั้งนี้อาจมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันถึงแนวทางปฏิบัติต่อไป

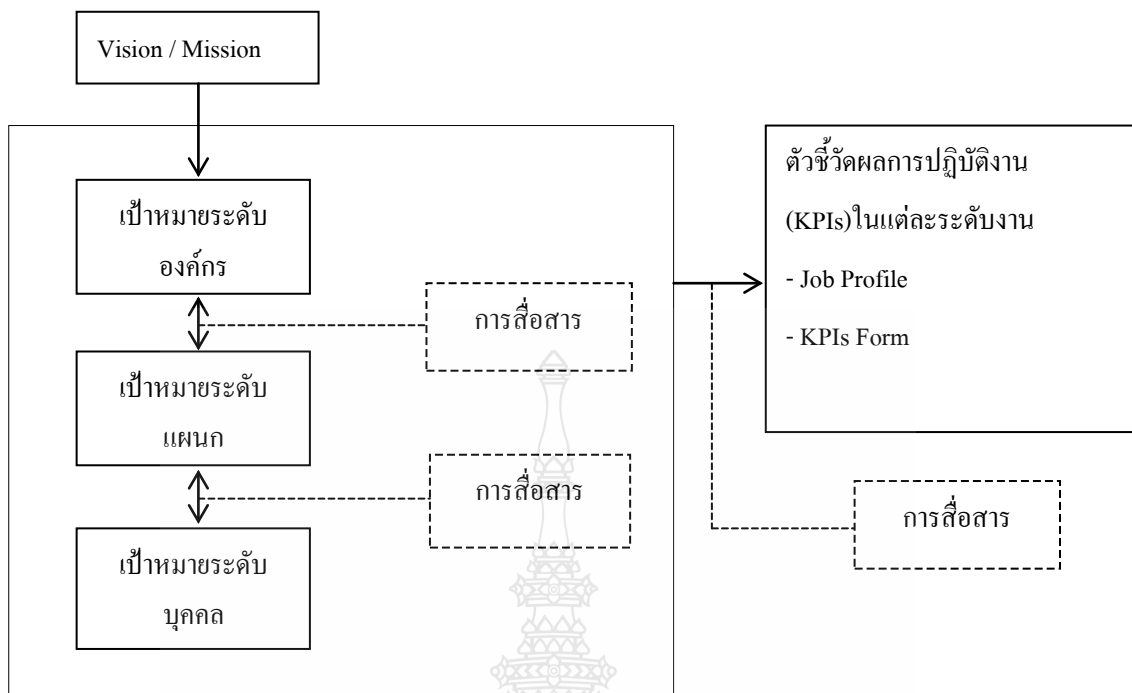
สำหรับส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ ได้สนับสนุนเพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน โดยได้ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและให้ความรู้กับพนักงาน โดยในขณะนั้นได้มุ่งเน้นพนักงานในระดับพนักงานบังคับบัญชาขึ้นมา โดยอาศัยแนวที่ว่ากลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชาเหล่านี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ค่อนข้างดี โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป มาเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อที่จะสามารถนำไปถ่ายทอดให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชาของตนต่อไป

พนักงานแต่ละคนจะกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ตนเองต้องทำให้สำเร็จในปีนั้น ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของฝ่ายงานและบริษัทตามลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดเป้าหมายที่ดี หรือที่เรียกว่า “SMART GOAL” คือ

1. Specific มีขอบเขตที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง (Where/Which-Scope)
2. Measurable วัดผลได้ (How much/How well/At what cost)
3. Agreed มีการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน
4. Moderate Risk มีความท้าทายและเป็นไปได้
5. Time-phased มีระยะเวลาที่แน่นอน

การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผล Balance Scorecard มาทบทวนเพื่อเป็นการวิเคราะห์ในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) แล้วจึงจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านที่ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองในแต่ละด้าน

เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านแล้วจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ขององค์กรเพื่อวัดหรือประเมินการดำเนินงานขององค์กร และหลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดขององค์กรแล้ว จึงนำตัวชี้วัดที่ได้มาแปลงเป็นตัวชี้วัดของแผนกต่าง ๆ จนกระทั่งถึงพนักงานระดับล่างสุด (Cascading of KPI) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีตัวชี้วัดของตน



ภาพที่ 1.20 แสดงภาพขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการ

ปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากแนวทางและหลักการปฏิบัติในข้างต้น ในส่วนของบริษัทฯ โดยผู้บริหารระดับสูงได้เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพขององค์กรโดยการจัดทำ (Balance Scorecard) ถึงปัจจัยที่เชื่อมโยงกันในแต่ละด้าน ซึ่งโดยวิธีการถ่ายทอดทางบริษัทได้ใช้วิธีการส่งรายละเอียดผ่านทางสื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับการเรียกประชุมผู้จัดการของแต่ละฝ่ายเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงรายละเอียดรวมทั้งได้กำหนดเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยยึดตามเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Direction) เป็นเกณฑ์ตั้งและถูกกำหนดลงไปเป็นเป้าหมายย่อยของแต่ละฝ่าย โดยใช้วิธีการนัดประชุมย่อยระหว่างผู้จัดการของแต่ละฝ่ายกับผู้จัดการทั่วไป เพื่อรับทราบถึงเป้าหมายที่กำหนดและวิธีการนำไปแตกเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ให้พนักงานในสังกัดของตนปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ระดับของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

1. ระดับองค์กร
2. ระดับฝ่ายหรือแผนก
3. ระดับบุคคล

รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดเกณฑ์และหัวข้อที่ใช้เป็นปัจจัยหลักในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. คุณภาพ (Quality)
2. ค่าใช้จ่าย (Cost)
3. ระยะเวลาการส่งมอบงาน (Time Delivery)

ในขั้นตอนย่อย ๆ ต่อการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล เป้าหมายส่วนหนึ่งจะอ้างอิงจากรายละเอียดที่กำหนดไว้ใน (Job Profile) ซึ่งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังได้จัดทำมีการทบทวน (Revised) เอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (JD: Job Description) ที่มีอยู่แต่เดิม ซึ่งจะเขียนเกี่ยวกับรายละเอียดของหน้าที่งานที่ค่อนข้างมากเกินความจำเป็น รวมทั้งไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายหรือหน้าที่งานที่จำเป็นให้ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้อาศัยแนวคิดในการจัดทำโครงสร้างและลักษณะหน้าที่งานที่จำเป็นขึ้น หรือที่เรียกว่า “Job Profile” โดยจะมีหัวหน้าหลักๆที่กล่าวถึง โดยประกอบไปด้วยหัวข้อดังนี้

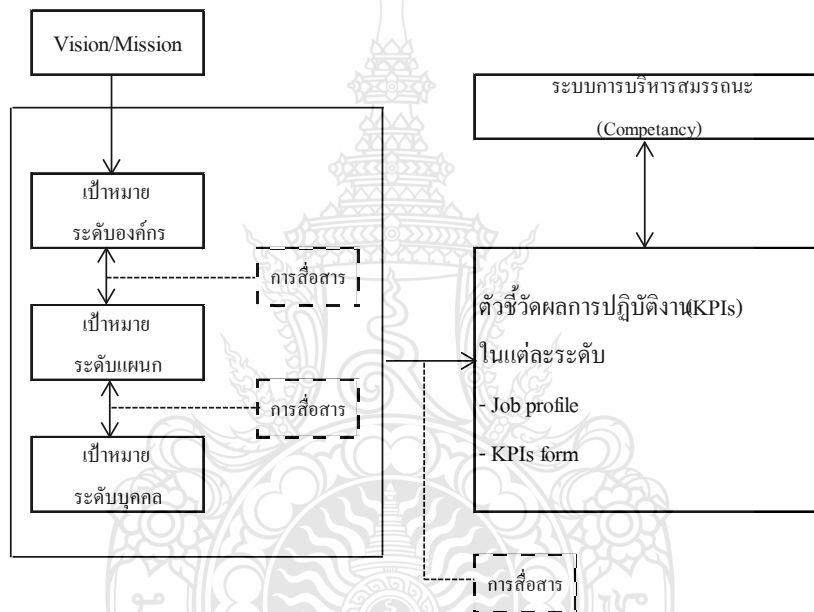
1. รหัสของแต่ละตำแหน่งงาน
2. ชื่อตำแหน่งงาน
3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์
4. ผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไป
5. ขอบเขตของงานที่ต้องรับผิดชอบ
6. วัตถุประสงค์และหน้าที่ของงาน
7. เกณฑ์/เครื่องมือวัดขีดความสามารถ
8. คุณสมบัติที่จำเป็นต่องานนั้นๆ

กล่าวถึงขอบเขตและหน้าที่ที่รับผิดชอบรวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสื่อสารสองทาง โดยเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้จัดการของแต่ละฝ่ายกับพนักงานในสังกัดเพื่อกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้วัด รวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดโดยอาศัยการดูข้อมูลย้อนหลังที่พนักงานทำได้และเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริงและมีการกำหนดให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความท้าทายและเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละตำแหน่งงานจะเกิดภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและความเข้าใจที่ตรงกันว่างานที่ตนเองรับผิดชอบ มีเป้าหมายอะไรและอะไรที่เป็นเกณฑ์หรือเครื่องมือที่จะนำมาวัดขีดความสามารถในการดำเนินงาน ซึ่งในรายละเอียดในการดำเนินการจัดทำขึ้นเอกสารนั้นเจ้าหน้าที่บุคคลจะเป็นผู้เข้าไปร่วมพิจารณาและสัมภาษณ์กับผู้บริหารในระดับผู้จัดการฝ่าย เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและนำกลับมาเขียนเป็นเอกสารขึ้น ทั้งนี้ในขั้นตอนของการจัดทำเอกสารหน้าที่งาน (Job Profile) ในส่วนท้ายของเอกสารจะเป็นการลงนามเฉพาะในระดับของผู้จัดการฝ่ายต้นสังกัดขึ้นไปกับผู้บริหารจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดย

มิได้มีช่องว่างให้พนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับหน้าที่นั้น ๆ รับผิดชอบหรือร่วมพิจารณารายละเอียดในเอกสาร ซึ่งในขั้นตอนการดำเนินการในขั้นตอนนี้อาจเกิดช่องว่างของการยอมรับและรับทราบอย่างทั่วถึงของพนักงานที่ชัดเจน

การจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถ (Competency System)

จากการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯเห็นว่าเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดขึ้นนั้นไม่สามารถจะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ ถ้าหากพนักงานยังขาดทักษะและขีดความสามารถบางประการที่จำเป็น หรือเป็นขีดความสามารถหลัก ๆ ที่องค์กรต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เป้าหมายหรือทิศทางที่บริษัทกำหนดบรรลุผลสำเร็จได้



ภาพที่ 1.21 แสดงภาพความสัมพันธ์ถึงระบบการบริหารขีดความสามารถต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากที่องค์กรได้ทำการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อบริษัทแล้ว รวมทั้งได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 ด้าน (Balance Scorecard) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะบอกให้องค์กรทราบถึงสิ่งที่เด่น และลักษณะที่ควรปรับปรุงเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการแข่งขัน พนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังนั้นเมื่อองค์กรทราบแล้วว่าองค์กรยังขาดปัจจัยหรือขีดความสามารถใดที่จำเป็นต้องมี ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาในขณะนั้น จึงเห็นควรจัดให้มีการทำแผนปฏิบัติการ (Workshop) นอกสถานที่ในกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย เพื่อร่วมกันกำหนดถึง

จิตความสามารถหลัก (Core Competency) ที่องค์กรต้องการหรือจำเป็นต้องมี จนในที่สุดได้ข้อสรุปถึงจิตความสามารถหลักขององค์กร โดยมีทั้งหมด 9 ตัว คือ

1. ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)
2. ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Technical Expertise)
3. ความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business Acumen)
4. ความมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ (Observation and Quality Awareness)
5. การริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงปฏิบัติ (Practical Creativity)
6. การสร้างสัมพันธ์ภาพและการให้บริการลูกค้าเชิงรุก (Proactive Customer Service)
7. การให้ความสำคัญกับการสื่อสาร (Open Communication)
8. ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย (Target Commitment)
9. การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (Teamwork Spirit)

รวมทั้งการกำหนดจิตความสามารถทั่วไป (Common Competency) ที่องค์กรต้องมีรวมถึงจิตความสามารถในระดับหน้าที่งาน (Functional Competency) ซึ่งรวมทั้ง 3 ระดับที่องค์กรกำหนดไว้ คือ 69 ตัว ในขั้นตอนต่อมาจึงเป็นการกำหนดถึงจิตระดับความสามารถ (Proficiency Level) ในแต่ละตำแหน่งงาน (Job Profile) ที่จำเป็นต้องมีโดยได้กำหนดระดับของความสามารถออกเป็น 3 ระดับคือ

1. ระดับเบื้องต้น โดยมีคะแนน = 1 คือสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้
2. ระดับปานกลาง โดยมีคะแนน = 2 คือสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ รวมทั้งสามารถนำไปถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้
3. ระดับสูง โดยมีคะแนน = 3 คือสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ รวมทั้งสามารถนำไปถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นได้แล้ว ยังต้องสามารถนำไปประยุกต์ ปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดต่อไปได้

สำหรับในรายละเอียดของแต่ละจิตนำความสามารถ (Competencies) ที่บริษัทกำหนดขึ้น จะถูกนำไปเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่กำหนดขึ้น (Job Profile) เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายถึงระดับความจำเป็นของสมรรถนะและจิตความสามารถที่ต้องมีในแต่ละ (Job Profile) นั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้ผู้จัดการแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ในการกำหนดถึงระดับจิตความสามารถในแต่ละหน้าที่งาน (Job Profile) ของพนักงานในสังกัดของตน โดยฝ่ายส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่รวบรวมและเสนอให้ผู้จัดการทั่วไปเพื่อพิจารณาในขั้นสุดท้าย

ทั้งนี้ เมื่อพนักงานแต่ละบุคคลได้รับทราบถึงขีดความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีและระดับความสามารถหลักในแต่ละขีดความสามารถที่องค์กรต้องการหรือความคาดหวังให้พนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าวซึ่งไม่เท่ากันในแต่ละคน โดยทางหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้สื่อสารเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้พนักงานเข้าใจและรับทราบ ในประเด็นหลัก ๆ โดยให้ผู้จัดการฝ่ายมีหน้าที่อธิบายและชี้แจงให้พนักงานในสังกัดรับทราบ นอกจากนี้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาช่องทางการสื่อสารทางอื่น เพิ่ม โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วยโดยขอความร่วมมือกับหน่วยงานคอมพิวเตอร์ในการจัดทำสื่อที่พนักงานสามารถเข้าไปดูข้อมูลดังกล่าวได้จาก (Web page) ของบริษัทฯ

เมื่อมีการกำหนดระดับขีดความสามารถทุกระดับเรียบร้อยแล้ว จึงจัดทำขั้นตอนของการประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) โดยในครั้งแรกของการประเมินได้นำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ โดยประกอบไปด้วยผู้ประเมินจากแหล่งต่าง ๆ 5 แหล่ง ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา (Boss)
2. เพื่อนร่วมงาน (Peer)
3. ลูกค้าภายใน (Internal Customer)
4. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Sub-coordinator)
5. ตนเอง (Self)

ทั้งนี้ ในการนำมาประมวลผลและคิดเป็นคะแนนจะใช้วิธีการถ่วงน้ำหนัก (Weight Score) ซึ่งผู้ประเมินแต่ละแห่งจะได้รับคะแนนไม่เท่ากัน ทั้งนี้หลักเกณฑ์หรือพื้นฐานการคิดจะคำนึงถึงลูกค้านำสำคัญ คือ (40%) ดังนั้น ระดับคะแนนที่ให้สูงสุด จึงให้ความสำคัญกับลูกค้านำสำคัญ และลำดับถัดมา คือ (30%) ส่วนเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและตนเอง มีระดับคะแนนที่เท่า ๆ กัน คือ 10% เป็นต้น

โดยในแต่ละปีทางบริษัทฯ จะจัดให้มีการประเมินขีดความสามารถ ปีละ 2 ครั้ง โดยให้ยึดตามปฏิทินการทำงานของบริษัทฯ เป็นหลัก โดยช่วงแรกของการประเมินจะอยู่ในช่วงเดือนตุลาคม และมีนาคม ของทุกปี ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประเมินขีดความสามารถขึ้นเป็นครั้งแรกในช่วงเดือนตุลาคม 2557 ที่ผ่านมา โดยเป็นการแจ้งให้พนักงานทราบผ่านทางผู้จัดการแต่ละหน่วยงาน โดยในขณะนั้นเป็นการแจ้งในช่วงใกล้ ๆ ที่จะมีการประเมินขีดความสามารถ คือประมาณเดือนสิงหาคม 2557 โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินในขณะนั้นมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะเป็นหลัก ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากพนักงานและหัวหน้างานเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่พบคือพนักงานบางส่วนโดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการยังขาดความรู้ ความเข้าใจถึงรายละเอียดในการประเมินรวมทั้งการยอมรับต่อผู้ประเมิน อาทิ เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

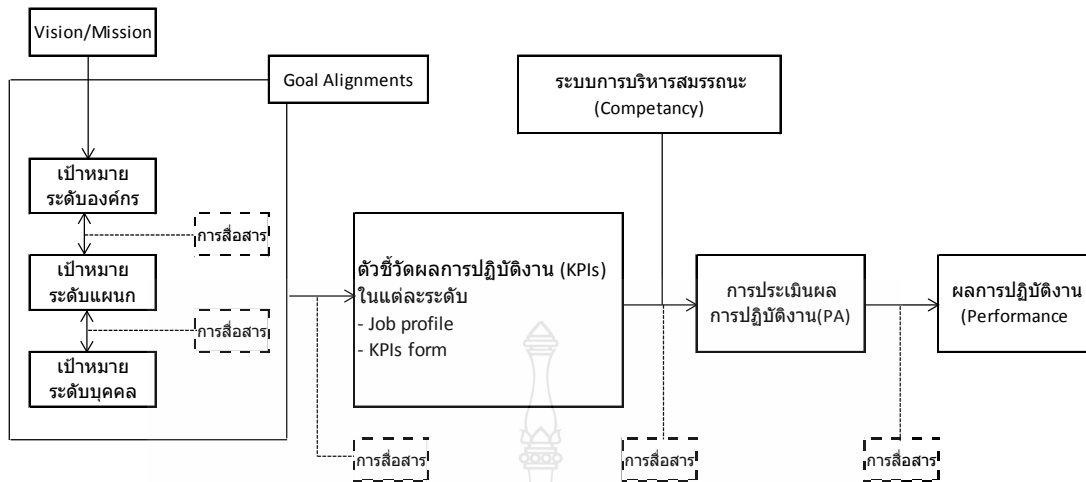
ณ ปัจจุบันต่อการประเมินในรอบเดือนเมษายน 2558 ที่ผ่านมา บริษัทได้มีการปรับสัดส่วนผู้ประเมินลงเหลือเพียง 2 ส่วน คือ หัวหน้างาน (Boss) และประผู้ประเมิน (Self) ทั้งนี้ เนื่องมาจากผลการประเมินที่คาดเคลื่อนจากครั้งแรก ในส่วนของเพื่อนร่วมงานและลูกค้า เพราะกลุ่มคนเหล่านี้ไม่ได้ทราบถึงวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน แต่จะทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้นๆแล้วเท่านั้น ดังนั้น ในระหว่างการประเมินผู้ประเมินจะไม่ทราบถึงระดับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ บริษัทได้อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประเมินผลด้วยประเมินผ่านทาง (Web site) ของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อมูลที่ค่อนข้างมาก หากจะใช้วิธีการแบบเดิม คือการให้ประเมินลงในกระดาษจะเสียเวลามาก

นอกจากนี้ผลการประเมินที่ได้จากรอบแรกทางส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายบริหารได้นำมาวิเคราะห์ผลและได้ประสานงานร่วมกับสถาบันพัฒนาบุคลากรจากภายนอก เพื่อจัดหลักสูตรการพัฒนาขึ้น โดยในเบื้องต้นได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถหลักที่องค์กรต้องการเป็นหลัก ซึ่งในขณะนี้บริษัทอยู่ในระหว่างขั้นตอนของการจัดแผนฝึกอบรมให้กับพนักงานต่อไป

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA: Performance Appraisal)

ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่นำมาสู่การวัดผลถึงความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่ในระดับบุคคลตามที่ได้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ว่าหากบุคคลแต่ละคนสามารถดำเนินการให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จแล้ว ย่อมนำไปให้เป้าหมายในนำแผนกหรือฝ่ายประสบผลความสำเร็จ และท้ายที่สุดย่อมส่งผลให้เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ประสบผลสำเร็จในที่สุด

ทั้งนี้ โดยอาศัยสมรรถนะและขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นตัวหลักคั่นให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชื่อมโยงได้จากแผนภาพ



ภาพที่ 1.22 แสดงภาพความสัมพันธ์ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการดำเนินการของบริษัทฯ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีได้มีการนำคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถมาใช้ เนื่องจากในขั้นแรกของวัตถุประสงค์การดำเนินการบริษัทฯ มุ่งเน้นที่การพัฒนาขีดความสามารถเป็นหลัก ดังนั้นผลที่ได้จากประเมิน จึงยังมีได้มีการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยปัญหาและปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร บริษัทนิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการสัมภาษณ์ผู้ดำเนินการในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ สามารถสรุปประเด็นปัญหาที่พบอยู่หลายประการ อาทิเช่น

1. ผู้ให้ข้อมูลวิศวกรฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ วิศวกรฝ่ายวิจัยและพัฒนาพนักงานระดับบังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ยังขาดความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายดัชนีชี้วัดที่มีประสิทธิภาพทำให้เป้าหมายที่มีการกำหนดขึ้นมาในหน่วยงาน ยังขาดความสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ
2. ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงผู้จัดการฝ่ายด้านความปลอดภัยยังขาดความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมาย ดัชนีชี้วัด ที่มีประสิทธิภาพทำให้เป้าหมายที่มีการกำหนดขึ้นมาในหน่วยงานยังขาดความสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ
3. การสื่อสารระหว่างผู้จัดการฝ่ายกับพนักงานในสังกัดยังไม่เพียงพอ จึงทำให้การยอมรับต่อการนำเป้าหมายมาสู่การปฏิบัติงานที่แท้จริงจึงทำให้ยากต่อการวัด

4. ระดับ (Top Management) มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งเป็นคนญี่ปุ่นทำให้ใช้เวลาในการปรับทัศนคติ มุมมองของผู้บริหารระดับสูงสุด แต่ละท่านที่มีต่อส่วนงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ และการให้การสนับสนุนต่อระบบการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบของตะวันตก

5. การควบคุมเวลาให้งานดำเนินการไปตามแผนงานที่กำหนดควบคุมได้ยากเพราะเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ต้องยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ เช่น การเข้าฝึกอบรมที่มีเปอร์เซ็นต์การเข้าร่วมน้อย

6. ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินยังไม่ดีพอ ทำให้พนักงานยังไม่ให้การยอมรับระบบการประเมินแบบใหม่

อย่างไรก็ตาม จากลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น ทางส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาแนวทางแก้ไข โดย ณ ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาและกลั่นกรองตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากพนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อสอบถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปที่มีต่อการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

เนื้อหาสาระที่สำคัญในขั้นตอนนี้ เป็นการสรุปผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มพนักงานที่ต้องการศึกษาเป็นกลุ่มพนักงานระดับบังคับบัญชา (Sr.Supervisor, Engineer) ขึ้นไป โดยกำหนดขอบเขตของกลุ่มในการศึกษาเฉพาะในพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ (สำนักงานใหญ่) จำนวน 11 คน โดยได้ทำตารางนัดหมายเพื่อแจ้งให้พนักงานระดับหัวหน้าทราบถึงกำหนดการสัมภาษณ์ และได้ดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้าตามเวลาที่ได้นัดหมาย จำนวน 8 คน ซึ่งผู้ศึกษาขอสรุปเป็นประเด็นหลักได้ดังนี้

1. การรับรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย/ทิศทาง/การดำเนินการของบริษัทฯ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชา 6 หน่วยงานจะทราบเป้าหมายและทิศทาง/การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งพนักงานระดับบังคับบัญชาจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรส่วนใหญ่ จะทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบเดิม ๆ ที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา ซึ่งรูปแบบประเมินผลแบบเดิมยังไม่มีความชัดเจนและมีเครื่องมือในการชี้วัดเป็นแบบมาตรฐาน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้พนักงานระดับบังคับบัญชาทุก

คนทราบเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ จึงมีการประชุมกับพนักงานระดับบังคับบัญชา เพราะเป็นผู้ที่ต้องรับนโยบาย เป้าหมายไปปฏิบัติ โดยตรงส่วนพนักงานระดับหัวหน้าลงมาส่วนใหญ่จะทราบจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายของที่ตนสังกัด

2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท
ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานจะทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีวิธีการสื่อสารให้พนักงานในหน่วยงานของตนทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงาน โดยใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับการประชุมหน่วยงาน หลังจากทราบเป้าหมายของหน่วยงานแล้ว พนักงานจะร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดให้มีการประชุมขึ้นทุก ๆ สัปดาห์ โดยจะจัดให้มีการประชุมขึ้นทุก ๆ วันจันทร์ของทุกสัปดาห์ เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานจะนำเป้าหมายหน่วยงานไปสื่อสารต่อกับพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ในส่วนงานย่อยของแต่ละกลุ่มงานผู้จัดการฝ่ายบางท่าน ได้เข้าร่วมชี้แจงย่อยกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อมอบหมายและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ รวมทั้งนี้อาจมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันถึงแนวทางปฏิบัติด้วย

สำหรับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคลทุกหน่วยงานหัวหน้างานจะเป็นผู้กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในเบื้องต้น โดยหลักการตั้งเป้าหมายส่วนใหญ่จะใช้เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยนำผลของข้อมูลที่เกิดขึ้นจากปีที่ผ่านมาเป็นตัวตั้ง และเพิ่มความท้าทายหรือให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท และจะทำการนัดประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกครั้งเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานแต่ละหน่วยงาน ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้นมาได้ การนัดประชุมเป็นเพียงการมาแจ้งให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายของพนักงานที่หัวหน้ากำหนดขึ้นมาเท่านั้น ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้ นอกจากนี้พนักงานบางท่านให้ข้อมูลว่าได้รับทราบและพูดคุยกับหัวหน้างานเกี่ยวกับเป้าหมายของตนและบริษัทเข้ามา เนื่องจากหัวหน้างานนัดประชุมซ้ำ ทำให้ส่งผลต่อการวางแผนการทำงาน และมีเวลาน้อยลงในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

3. การรับรู้ และความเข้าใจถึงสิ่งที่บริษัท หัวหน้างานคาดหวัง รวมทั้งบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสำคัญของงานที่มีผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายบริษัท ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานที่ให้สัมภาษณ์ รับทราบ

และเข้าใจความคาดหวังของบริษัทที่ที่ต่อตนเองจาก (Job Profile) มีแค่พนักงานระดับบังคับบัญชา 1 ท่าน ที่ให้ข้อมูลว่าไม่เคยเห็น (Job Profile) “ ดิฉันไม่เคยเห็น (Job Profile) ของตำแหน่งตนเองเลย และรับทราบคร่าว ๆ จากผู้จัดการฝ่ายตอนสัมภาษณ์งานว่าต้องทำหน้าที่อะไรบ้างเท่านั้นค่ะ”

โดยพนักงานระดับบังคับบัญชาจะแจ้งให้พนักงานรับทราบตั้งแต่แรกเริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน และหลังจากที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดให้มีการทบทวน (Revised) เอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (JD: Job Description) ที่มีอยู่แต่เดิมมาเป็น (Job Profile) มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดภาพที่ชัดเจนและความเข้าใจมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีเป้าหมายอะไรและอะไรที่เป็นเกณฑ์หรือเครื่องมือที่จะนำมาวัดขีดความสามารถในการดำเนินงาน

4. ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัด (Goal setting & KPIs) ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชาจำนวน 3 คน ยังขาดความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมาย และตัวดัชนีชี้วัด ที่มีประสิทธิภาพ อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้สอนวิธีการคิดในการตั้งเป้าหมายและการกำหนดตัวดัชนีชี้วัด ส่วนใหญ่จะกำหนดมาให้พนักงานเลย และทางหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้จัดการฝึกอบรมให้พนักงานในระดับหัวหน้างาน มีแต่จัดฝึกอบรมให้กับระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปเท่านั้น

5. ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency Based Management) ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชาจะคุ้นเคยกับคำว่า “Competency” ซึ่งได้ถูกกำหนดอยู่ในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ ISO 9000:2008 และพนักงานทุกคนเห็นความสำคัญในการพัฒนาระบบนี้ในแง่ของการที่จะช่วยให้หัวหน้างานสามารถกำหนดทักษะ ความรู้ ขีดความสามารถ ของพนักงานได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวทางในการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นทางการมากขึ้น

นอกจากนี้พนักงานมีความเห็นว่า การดำเนินการในส่วนของการพัฒนาระบบขีดความสามารถของบริษัทนี้ ยังมองไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแง่ของการนำไปพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าบริษัทกำลังอยู่ในช่วงการดำเนินการประเมินช่องว่างของขีดความสามารถที่บริษัทต้องการกับที่บริษัทมีอยู่ (Competency Gap Assessment)

6. ความชัดเจน ยุติธรรม ของระบบการประเมินผลแบบใหม่ที่ใช้ KPI และ Competency มาใช้ในการประเมินผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการยอมรับผลการประเมินของพนักงาน เมื่อเทียบกับระบบประเมินผลแบบเดิม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชาให้ความเห็นเหมือนกันว่า ระบบการประเมินรูปแบบใหม่ที่มีการนำ KPI และ Competency มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานนั้น ในแง่ของหลักการแล้วดีและมีความยุติธรรม และสามารถสะท้อนผลการ

ปฏิบัติงานจริงของพนักงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และสามารถเชื่อมโยงให้เกิดการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม แต่ในทางปฏิบัติจริง การประเมินด้วยระบบใหม่นี้พนักงานยังขาดความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่ดีพอ ซึ่งความเข้าใจที่แตกต่างกันของแต่ละแผนก ทำให้การตั้งเป้าหมาย ขาดความน่าเชื่อถือ อาทิ บางหน่วยงานที่หัวหน้างานชอบความท้าทายก็จะให้พนักงานได้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถแต่บางหน่วยงานก็ตั้งแบบหย่อน ๆ พอดี ๆ เพื่อให้ไม่ต้องลำบากมากนักในการทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จ หรือพนักงานบางคนเกิดความรู้สึกว่าทำอะไรก็ไม่สามารถได้รับผลการประเมินที่ดีตั้งแต่แรก เนื่องจากหัวหน้างานได้กำหนดเป้าหมายมาให้ และหัวหน้าก็ชี้แจงว่าเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนดมาให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้ จากปัญหาดังกล่าว พนักงานจึงมีความรู้สึกว่าการประเมินในภาพรวมของบริษัทฯ ด้วยการใช่ (KPI) มาใช้ยังไม่ได้มาตรฐาน ในขณะที่ผลการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานบางท่านกล่าวถึงการประเมินด้วย (KPI) ว่าช่วยให้พนักงานรู้ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทและการตั้งเป้าหมายก็ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีทิศทางมากขึ้นกว่าเดิม และยังช่วยให้เกิดบรรยากาศของการแข่งขันและความกระตือรือร้นของพนักงานเพื่อพัฒนาผลงานของตนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ตามกาลเวลาที่กำหนด “ดิฉันคิดว่าถ้านำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช่ (KPI) เป็นเครื่องมือจะทำให้เราสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ชัดเจนขึ้นและยุติธรรมที่สุดสำหรับคนที่มีความมุ่งมั่นทำงานให้กับองค์กรค่ะ”

สำหรับในส่วนของการประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถด้วยระบบ (Competency) นั้นพนักงานให้ความเห็นที่ตรงกันว่ามีความยุ่งยากมากในการประเมิน เพราะในปีแรกที่มีการทดลองใช้บริษัทกำหนดให้ใช้เครื่องมือ 360 องศาในการประเมิน โดยใช้ผู้ประเมินถึง 5 แหล่ง ต่อการประเมินพนักงาน 1 คน ทำให้เสียเวลาและมีความยุ่งยากในการเก็บรวบรวมและผู้ประเมินยังขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินทำให้เกิดความลำเอียง(Bias)ในการประเมินเกิดขึ้นและถึงแม้จะมี (Competency Dictionary) ซึ่งเปรียบเสมือนไกด์ที่จะช่วยให้หัวหน้างานประเมินลูกน้องได้ง่ายขึ้น แต่สุดท้ายก็เป็นการประเมินพฤติกรรมที่ยากต่อการประเมินในบางลักษณะงานอยู่ดี และจากผลการประเมินพนักงานยังขาดการยอมรับ และยังมีมองไม่เห็นว่าจะมีการนำผลการประเมินไปพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ขาด หรือบกร่องได้อย่างไร รวมทั้งนโยบายการประเมินที่ไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปมาว่าจะกำหนดการประเมินระหว่าง KPI และ Competency เท่าไหร่ เช่น 70:30 และ 80:20 ทำให้เกิดความไม่ชัดเจน และพนักงานเกิดความสับสน

7. การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานจะใช้วิธีการประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อให้ติดตามผลการดำเนินการของหน่วยงานในภาพรวม หรือนำเฉพาะปัญหาเร่งด่วนของหน่วยงานมาชี้แจง และร่วมกันหาทางแก้ไข สำหรับการรายงานผลข้อมูลตามเป้าหมายดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ผู้จัดการฝ่ายจะให้พนักงานระดับหัวหน้างานรวบรวมส่งและสรุปเป็นรายเดือนทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) พนักงานระดับหัวหน้างานให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าหัวหน้างานไม่ค่อยให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือให้คำปรึกษาหรือสอนแนะนำในระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือเมื่อพนักงานประสบปัญหาบ่อยเกินไป ส่วนใหญ่จะถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการที่พนักงานแก้ไขไปคืออะไรและทำไปถึงไหนแล้ว ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายให้ข้อมูลว่าได้เปิดโอกาสให้พนักงานซักถามถึงปัญหาต่าง ๆ หรือการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานแต่ไม่ค่อยได้รับการตอบสนองที่ดีจากพนักงานระดับหัวหน้าเท่าที่ควร

8. ความเข้าใจในภาพรวมของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชา 3 คนไม่รู้จักและคุ้นเคยกับคำว่าจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และไม่ทราบว่าผลลัพธ์สุดท้าย (End Result) ที่จะได้จากระบบนี้คืออะไรแต่พนักงานทุกคน ทราบว่าบริษัทกำลังดำเนินการในการนำระบบ (Balance Scorecard/KPIs) และระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) มาใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งพนักงานระดับหัวหน้างานทุกคน ยกเว้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ไม่ทราบถึงแผนการดำเนินการในการบริหารจัดการระบบผลการปฏิบัติงานของบริษัทแต่ทุกคนมีความสนใจและยินดีให้ความร่วมมือกับบริษัทอย่างเต็มที่

9. ข้อเสนอแนะที่อยากให้บริษัทฯ ช่วยดำเนินการ หรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับบังคับบัญชา อยากให้บริษัทฯ ช่วยปรับปรุงเพื่อเพิ่มพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ สรุปเป็นประเด็นหลัก ๆ ได้ดังนี้

1. อยากให้บริษัทฯ จัดการฝึกอบรมเรื่องการตั้งเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพและความรู้เกี่ยวกับระบบขีดความสามารถ และวิธีการประเมินที่ถูกต้องให้กับพนักงานระดับหัวหน้างาน

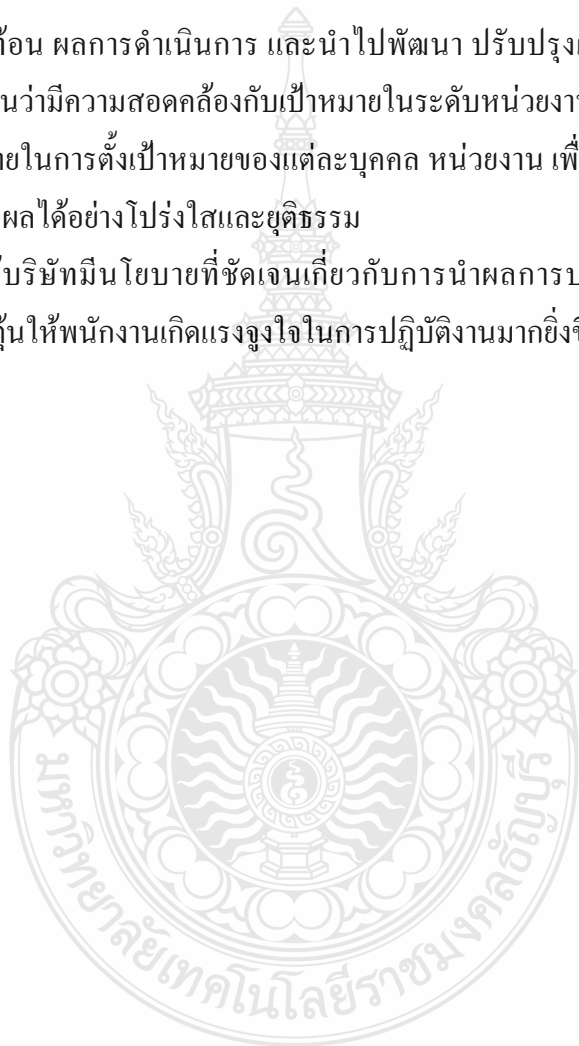
2. อยากให้บริษัทฯ ปรับปรุงระบบการประเมินขีดความสามารถ โดยเสนอให้มีการนำเครื่องมือ (Tooling) ที่เป็นวิธีการทดสอบที่เป็นรูปธรรมมาใช้ร่วมกับการประเมินผลเพิ่มเติม เพราะ

คิดว่าน่าจะช่วยให้การประเมินชัดเจนกว่า เช่น ใช้การทดสอบภาษาอังกฤษ เพื่อช่วยประเมินผลพนักงานในด้านการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เป็นต้น อยากให้รับดำเนินการนำผลการประเมินความสามารถไปจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน

3. ให้เพิ่มเรื่องการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการดำเนินการของทั้งระบบให้พนักงานทราบความเคลื่อนไหวของทั้งระบบมากกว่านี้

4. อยากให้มีการตั้งคณะกรรมการเป็นการเฉพาะกิจเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินการของทั้งระบบเพื่อช่วยสะท้อน ผลการดำเนินการ และนำไปพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข เช่น ช่วยตรวจสอบ (KPI) ของทุกหน่วยงานว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายในระดับหน่วยงานและองค์กร มากน้อยเพียงใด รวมทั้งความยากง่ายในการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคล หน่วยงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ดี และสามารถนำไปประเมินผลได้อย่างโปร่งใสและยุติธรรม

5. อยากให้บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับผลตอบแทน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวคิดและวิธีการปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร” กรณีศึกษา บริษัท นิเด็คอีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งการศึกษาปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในระหว่างการนำระบบไปดำเนินการปฏิบัติเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบขององค์กรต่อไป

รูปแบบการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมี บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีศึกษา ซึ่งวิธีการศึกษาประกอบไปด้วยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวม เอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต และการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย ดังนั้นในส่วนบทที่ 5 นี้จะเป็นการอภิปรายที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยเปรียบเทียบกับการศึกษา แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ศึกษาได้แยกหัวข้อบทนี้ออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย
- 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

สถานการณ์ของการใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 1 ที่มาในการนำแนวคิด การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ในองค์กร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

สภาวะทางเศรษฐกิจโดยภาพรวมของประเทศที่มีการแข่งขันสูง

บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งถือเป็นผู้ผลิตรายใหญ่รายหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (มอเตอร์) ในประเทศไทยและระดับโลก ซึ่งเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีการแข่งขันที่สูงมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะอัตราการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูงและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้บริษัทฯ ต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการบริหารจัดการ รวมทั้งการคำนึงถึงคู่แข่งทางการค้าที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การแข่งขันดังกล่าวทำให้องค์กรต้องทำงานในเชิงรุก (Proactive) มากขึ้น โดยที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้ร่วมกันทบทวนและพิจารณาถึงเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินการของบริษัทฯ (Business Direction) การใช้ทรัพยากรที่บริษัทฯ มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ รวมทั้งการมองหาเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยในการเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมทั้งสอดคล้องกับกลยุทธ์อันส่งผลไปสู่การบรรลุเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ ในภาพรวมและหาวิเคราะห์จากเป้าหมายของบริษัทฯ ที่มุ่งผลในเรื่องของ “กำไร” และ “การเติบโต” อย่างยั่งยืน ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของ “คน” โดยเฉพาะ “ขีดความสามารถ” (Competency) ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพของบริษัทฯ โดยรวม ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ จึงได้เน้นความสำคัญกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้จัดการเรื่องของ “คน” ในองค์กร (People Management) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทิศทางและมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหวังและเป้าหมายขององค์กร

การเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ผลจากการศึกษาพบว่าแนวคิดหรือรูปแบบของการบริหารคนแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นระบบที่เรียกกันว่า “ระบบจ้างงานแบบตลอดชีพ” (Lifetime employment) ซึ่งการจัดระดับพนักงานจะออกมาเป็นการจัดระดับความอาวุโส โดยวัดจากวุฒิการศึกษาและอายุงานประกอบกัน แต่ได้แยกหน้าที่รับผิดชอบออกจากตำแหน่งงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้การประเมินผลงานก็ยึดเอา อายุงาน (Seniority) มากกว่าจะยึดเอา ผลงาน (Performance) ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและความสนใจในการพัฒนางานหรือผลการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม และก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือการพัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านอื่น ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในบริษัทฯ อย่างมากตัวหนึ่ง ประกอบกับ บริษัทฯ ประสบปัญหาในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2548-2558 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ทั้งชาวไทยและญี่ปุ่น ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากยิ่งขึ้น ด้วยมีความเชื่อที่ว่า ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ

และจิตสำนึกที่ดีของพนักงานทุกคนจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จร่วมกันได้อย่างยั่งยืน โดยทางบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ต้องการที่จะสร้างระบบการพัฒนาคูณาการของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นและความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีศักยภาพเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาคูณาการได้อย่างถูกแนวทางและเหมาะสมกับองค์กร และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดตั้งไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การพัฒนามาตรฐานการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ผลจากการศึกษาพบว่าที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาคูณาการของบริษัทฯ ต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้านรวมทั้งการแก้ไขปัญหาการขาดความชัดเจนและประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการเพื่อพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานมากขึ้น เพื่อที่จะสนับสนุน ตอบสนองหรือผลักดันให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความสามารถและศักยภาพเพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัทฯ รวมทั้งเตรียมความพร้อมของบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน (Integration) และสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในส่วนขอระบบต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และเป็นผู้นำในการพัฒนาคูณาการในทุกระดับ อย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

ตอนที่ 2 ขั้นตอน กระบวนการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance

Management) บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สรุปผลจากการศึกษาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าขั้นตอนกระบวนการในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ นั้นสามารถสรุปได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Analysis) บริษัทฯ เริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กร โดยพิจารณาจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค โดยใช้วิธีการ SWOT Analysis

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of Strategy) เมื่อบริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์สภาพทางธุรกิจแล้ว คณะผู้บริหารของบริษัทฯ ได้นำผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มากำหนดเป็นแนวทาง

และกรอบแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งทางบริษัทฯ เรียกว่าทิศทางทางการดำเนินทางธุรกิจ (Business Direction) โดยมีการตั้งเป้าหมายหลักไว้ คือ

- เพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน/การดำเนินการ
- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- เพิ่มศักยภาพพนักงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy) ในขั้นตอนนี้บริษัทฯ ได้นำทางการดำเนินทางธุรกิจไปแปรเป็นแผนการปฏิบัติงานและนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้นำเครื่องมือการบริหารการจัดการแบบการวัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หรือ (Balance Scorecard) มาใช้ในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ถ่ายทอดไปยังฝ่าย แผนก หน่วยงานต่าง ๆ จนถึงพนักงาน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงานที่เป็นไปในทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและบริษัทฯ มีความสอดคล้องและทิศทางตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน

4. การถ่ายทอดและแปลงตัวชี้วัดลงสู่ระดับล่าง (Cascading) บริษัทฯ ได้เน้นวิธีการโดยให้ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้จัดการทั่วไป เป็นแกนหลักในการผลักดันให้พนักงานรับทราบ เข้าใจและเกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของตนให้มีความสอดคล้อง (Goal & KPI Alignment) กับหน่วยงานและองค์กร โดยแต่ละแผนกจะใช้วิธีการสื่อสารผ่านสื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับการประชุมแผนก

5. การออกแบบระบบขีดความสามารถ (Competency Based Management) เมื่อพนักงานรับทราบถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่องค์กรคาดหวัง และทราบถึงความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่การทำงานของตนมีผลต่อความสำเร็จของบริษัทฯอย่างไรแล้ว ขึ้นต่อมาบริษัทฯ ได้จัดทำระบบการบริหารขีดความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาและการวัดศักยภาพของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างรูปแบบขีดความสามารถที่จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมและสามารถช่วยให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดขีดความสามารถหลักขององค์กรไว้ 3 ด้าน คือ (Core Competency, Common Competency และ Functional Competency)

6. การติดตามและตรวจสอบผลการทำงานของพนักงาน เพื่อตรวจสอบและรับทราบถึงผลการทำงานของพนักงานว่าเป็นไปตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หัวหน้างานของบริษัทฯ จึงต้องมีการติดตามผลงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา สอนงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นเสมอ

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นขั้นตอนที่บริษัทฯ ประเมินทักษะต่าง ๆ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ของพนักงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการไว้ 2 ครั้ง คือ ช่วงมีนาคม และตุลาคม ซึ่งปัจจุบันระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ยังไม่สมบูรณ์คือยังไม่สามารถนำผลการประเมินของส่วนการใช้ (KPI) และส่วนของการประเมิน (Competency) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานควบคู่กัน เนื่องจากความไม่พร้อมของข้อมูลในส่วนของการประเมิน (Competency) อันเนื่องมาจากสาเหตุหลัก ๆ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลที่บริษัทฯ ใช้คือ 360 องศา ที่ต้องใช้ผู้ประเมินจาก 5 แหล่ง ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (Boss) เพื่อนร่วมงาน (Peer) ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinator) และตนเอง (Self) ซึ่งผู้ประเมินยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เมื่อการประเมินผลออกมาจึงไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน ซึ่งบริษัทฯ กำลังอยู่ในกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการโดยจะเปลี่ยนมาใช้การประเมิน 180 องศา ได้มีการปรับสัดส่วนผู้ประเมินลงมาเหลือเพียง 2 ส่วน คือ หัวหน้างาน (Boss) และผู้ประเมิน (Self) ซึ่งจะเริ่มใช้ในการประเมินผลรอบเดือน ตุลาคม 1 ปี 2559 นี้

จากกระบวนการทั้งหมดโดยสรุป การบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นิเค็ล อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้พบว่าขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ กำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ และผู้ดำเนินการในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ให้ความสำคัญและตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ จึงได้เตรียมแผนไว้รองรับเพื่อแก้ไขและปรับปรุงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น อาทิ บริษัทฯ กำลังปรับปรุงระบบการประเมิน (Competency) จาก 360 องศา มาใช้ 180 องศา เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับ ไม่ต่อต้าน หรือเกิดความไม่เชื่อถือในตัวระบบ หรือเมื่อพบข้อจำกัดที่พนักงานแต่ละฝ่าย แต่ละคนมุ่งที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของตนเองอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อเพื่อนร่วมงานหรือฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร บริษัทฯ ได้พยายามหาแนวทางในการแก้ไขการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดในระดับฝ่าย ให้มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของฝ่ายที่ต้องทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการประสานงานในแต่ละฝ่าย และสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กร และเป็นการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม (Team Oriented) ขององค์กร นอกจากนี้บริษัทฯ วางแผนที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการในการตรวจสอบการ

ดำเนินการและติดตามผลดัชนีชี้วัดทั้งหมดของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของระบบ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษายังพบว่ารูปแบบในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร ยังมีได้มีการพัฒนาระบบดังกล่าวแบบองค์รวม เป็นเพียงการพัฒนาแบบแยกส่วน หรือทีละส่วน จะเห็นได้จากแนวคิดในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัทฯ จนกระทั่งถึง ณ ปัจจุบัน เริ่มต้นมาจากแนวคิดของ Balance Scorecard ตามด้วยระบบการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน (Competency Based Management) และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่บริษัทฯ ยังมีได้มีการเชื่อมโยงให้พนักงานเห็นภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ทำให้พนักงานทั้งในระดับผู้จัดการฝ่ายและพนักงานระดับบังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่ขาดภาพที่เชื่อมโยง ทั้งระบบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานไม่สามารถมองเห็นผลลัพธ์ ประโยชน์ หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนจากที่พนักงานระดับหัวหน้างานแต่ละคนที่ให้การสัมภาษณ์จะไม่เข้าใจ หรือคุ้นเคยกับคำว่า “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน “ แต่จะเข้าใจและคุ้นเคย กับแต่ละส่วนประกอบของระบบ ได้แก่ ระบบการบริหารจิตความสามารถ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัด ระบบการประเมินผลงานแบบแยกเป็นส่วน ๆ ซึ่งเป็นแบบฟอร์มการประเมินแบบทั่วไปที่บริษัทฯ จัดทำขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังพบว่ากระบวนการสื่อสาร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทนั้น ยังขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หลังจากที่ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วเท่านั้น และส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One way communication) รวมทั้งบทบาทของหัวหน้างานในการสอนแนะ (Coaching) วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การให้คำปรึกษาช่วยเหลือ และให้กำลังใจ เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น จากการศึกษาพบว่าบริษัทฯ ยังขาดการกระตุ้นให้หัวหน้างานเห็นความสำคัญและตระหนักถึงบทบาทที่มีความสำคัญต่อระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานนี้เท่าที่ควร

ตอนที่ 3 การรับรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับหัวหน้างานที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

1) แนวทางการจัดการบริหาร/ทิศทางการดำเนินการขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีการรับรู้ ความเข้าใจในทิศทางการดำเนินการขององค์กร อยู่ในระดับที่มาก โดยพนักงานมีความตระหนักถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายขององค์กรว่าองค์กรต้องมีการ

ตั้งเป้าหมายหรือทิศทาง การดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานแต่ละหน่วยงานสามารถรู้ถึงทิศทาง การดำเนินงานของฝ่ายและตนเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพและ เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ตลอดจนการที่พนักงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า แนวทางการกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้นควรมาจากการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายในองค์กร โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมระดับแผนกร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้น สามารถรวบรวมข้อมูลของการแสดงความคิดเห็นเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไป และการมีหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ง่ายขึ้น

จากผลสรุปดังกล่าวสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมได้ว่าการที่บริษัทฯ ได้นำระบบมาตรฐาน คุณภาพ ISO9001:2008 และ ISO14000:2004, OHSAS18001:2007, ISO22301:2012 ,EICC/CSR มา ใช้ในองค์กรก่อนหน้านี้ ทำให้พนักงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ในด้านคุณภาพ รวมทั้งเข้าใจถึงกระบวนการทำงานของตนว่าจะสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไรอยู่ ก่อนแล้วในระดับหนึ่ง

2) การกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs: Key Performance Indicator) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความเข้าใจต่อการ กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เนื่องจากเห็นว่าจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าในอดีตในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ และส่งเสริมต่อการ ดำเนินการของระบบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเห็นอยู่เสมอ และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงาน นอกจากนี้จากลักษณะการ ดำเนินธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตลอดในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว ทั้งในด้านการผลิตและการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับพนักงาน ดังนั้นพนักงานผู้ปฏิบัติงาน จะเริ่มคิดและมองเห็นว่าการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นมีเป้าหมายและปัจจัยใดบ้างที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งทราบถึงความต้องการของผู้บังคับบัญชาว่าจัดผลการปฏิบัติงานด้านใด ซึ่ง ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานมองเห็นถึงการทำงานที่มีความชัดเจนขึ้นและมี ทิศทางมากกว่าในอดีต

3) ระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ผลการศึกษา พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องขีดความสามารถ (Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยให้ เป้าหมายของพนักงานและองค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา องค์กรได้พยายามปลูกฝังให้พนักงานเห็นถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของ การฝึกอบรมให้ความรู้และความเข้าใจในต่อวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความ

เข้าใจที่ตรงกันถึงวิธีการดำเนินการของระบบผ่านทางสื่อต่าง ๆ อาทิเช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย และการสอดแทรกรายละเอียดไว้ในหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เป็นต้น

นอกจากนี้ในส่วนของปัจจัยด้านอื่นที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมให้พนักงานให้ความสำคัญกับขีดความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งมีส่วนช่วยให้เป้าหมายของพนักงานและองค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงทั้งในส่วนของประธานบริษัท และผู้จัดการทั่วไป ต่างช่วยกันผลักดันและให้ความสำคัญต่อการกำหนดขีดความสามารถและเป้าหมาย โดยจัดให้มีการทบทวนเป้าหมายปีละ 2 ครั้ง รวมถึงผลการแถลงผลการปฏิบัติงานประจำปี (Action/Plan) ทั้งนี้เพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อเป็นการตรวจสอบด้วยว่าเป้าหมายที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด

4) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับหัวหน้าทุกคนให้ความสำคัญในเรื่องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บริษัทฯ มีการนำเรื่องของระบบการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และระบบการพัฒนาขีดความสามารถเข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยบริษัทจะได้มีการนำระบบมาใช้ปฏิบัติจริงในปี 2559 นี้เป็นครั้งแรก โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีขึ้นในเดือนตุลาคม 2559 โดยวิธีการปฏิบัติพนักงานจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ดังนั้นนโยบายและวิธีการดำเนินการของบริษัทฯจึงล้วนแล้วแต่เป็นตัวผลักดันให้พนักงานตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นแต่ทั้งนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องต่อการกำหนดเป้าหมายและการเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยขึ้นอยู่กับความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายชี้วัดความสามารถที่ท้าทายต่อการปฏิบัติงาน

5) การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรในเรื่องรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ การฝึกอบรม บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเสียงตามสาย เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวคิดของผู้บริหาร และการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในองค์กร แนวทางหรือช่องทางในการสื่อสารทั้งในส่วนของการให้ความรู้ รวมถึงการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบต่าง ๆ ที่บริษัท กำลัง

ดำเนินการให้พนักงานได้รับทราบ นอกจากนี้บริษัทยังได้จัดการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นแก่พนักงาน การพัฒนาช่องทางการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ รวมทั้งเสียงตามสายซึ่งจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกวันในช่วงเช้าก่อนเริ่มงานและช่วงบ่าย โดยจัดให้มีขึ้นทุก ๆ วัน หมุนเวียนตามหัวข้อที่จะนำเสนอ ดังนั้น พนักงานจึงค่อนข้างคุ้นเคยกับสื่อต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในบริษัท และถือเป็นช่องทางที่สำคัญที่บริษัทจะใช้ในการสื่อสารให้พนักงานทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ และความเคลื่อนไหวของการดำเนินการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท

แต่ทั้งนี้จากลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรที่กล่าวมาในมุมมองของผู้ศึกษาเห็นว่ายังขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากสื่อต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง (Top-Down Communication) เพียงอย่างเดียว แต่บริษัทฯ ควรจัดช่องทางการสื่อสารเพิ่มที่ช่วยให้พนักงานสามารถแจ้งปัญหาหรือข้อเสนอแนะ ในลักษณะการสื่อสาร 2 ทาง (Two ways Communication) ให้มากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่ อีกทางหนึ่งด้วย อาทิ จัดให้มีวันผู้บริหารระดับสูง (GM) พบพนักงานเพื่อบอกถึงเป้าหมายหรือทิศทางองค์กร ที่ขอความร่วมมือจากพนักงานสำหรับพนักงานก็ได้มีโอกาสบอกถึงปัญหาและข้อเสนอแนะที่อยากให้บริษัทปรับปรุง เป็นต้น

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษาใน (ตอนที่ 1) เพื่อให้เห็นภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ถึงที่มาในแนวความคิด การบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร กระบวนการในการดำเนินการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลการศึกษาคำว่า ความเข้าใจ และมีส่วนร่วม ของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ในบริษัทฯ

หัวข้อนี้จึงนำผลสรุปดังกล่าวมาทำการอภิปรายผลต่อ โดยทำการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) เพื่อนำมาอภิปรายสรุปให้ทราบถึงประเด็นปัญหา ปัจจัยอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ รวมทั้งการนำไปสรุปเป็นข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ ให้กับบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ต่อไปในตอน 3 ซึ่งจากการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและมุ่งมั่นต่อการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯอย่างจริงจัง และพร้อมให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและความร่วมมือเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. ความมุ่งมั่น ตั้งใจและความสามัคคีของทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยพยายามทำความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางการแก้ไขร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

3. การมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีกับทีมงานฝ่ายบุคคลภายนอกบริษัทฯ อาทิ บริษัทเบลตัน บริษัท NOK และบริษัทปูนซีเมนต์ไทยฯ ทำให้บริษัทชั้นนำของประเทศในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาาระบบของบริษัทฯให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวม ที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ทำให้พนักงานส่วนใหญ่คุ้นเคยและง่ายต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

4. บริษัทฯ มีหน่วยงานคอมพิวเตอร์ ที่มีพนักงานที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาฐานข้อมูลและการออกแบบระบบ ทำให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยการคำนวณและทำให้ข้อมูลมีความแม่นยำขึ้น อาทิ สามารถช่วยออกแบบ โปรแกรมในการคำนวณเพื่อหา Competency Gap, และการพัฒนา Website เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการความสามารถ ทำให้พนักงานสามารถเข้ามาดูและศึกษาจัดการความสามารถหลักขององค์กร และระดับของความคาดหวังที่บริษัทฯต้องการตาม (Job Profile) ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5. บริษัทฯ ได้รับ ISO9000/14000/18000/2231 ซึ่ง 5 ระบบนี้จะช่วยให้การดำเนินการภายในบริษัทฯมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้พนักงานเข้าใจนโยบาย เป้าหมายของบริษัทฯ ในระดับหนึ่ง

6. พื้นฐานการจัดทำระบบ BSC/KPIs และการจัดทำ (Job Profile) หรือระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพ ISO ที่ได้ทำมาในอดีตช่วยให้เกิดความง่ายในกานต่อยอดของตัวระบบ และประหยัดเวลา

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. พนักงานระดับบังคับบัญชาขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยจากการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่พนักงานมีความเข้าใจดีในกระบวนการย่อย ๆ ของระบบ เช่น ระบบการบริหารจัดการความสามารถ ระบบการประเมินผลงาน เป็นต้น แต่ขาดภาพเชื่อมโยงของกระบวนการย่อยเหล่านั้น ซึ่งจะรวมเป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ทำให้พนักงานไม่เข้าใจในประโยชน์หรือผลตอบแทนที่จะได้รับจากระบบอย่างแท้จริง

2. พนักงานระดับบังคับบัญชาขาดการสื่อสาร การสอนงาน ตรวจสอบติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องกับลูกน้อง การสื่อสารส่วนใหญ่เป็นเพียงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เกิดขึ้นหลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่บริษัทฯ กำหนดไว้ปีละ 2 ครั้ง หรือพนักงานยังส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับความคาดหวังของบริษัทฯ

3. มุมมองทัศนคติของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีต่อส่วนงานทรัพยากรบุคคล จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีอายุงานมาก มักไม่ชอบให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เพราะมองว่าองค์กรก็ยังคงอยู่รอดและมีลูกค้ายาวต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทำให้มีแนวคิดการบริหารเหมือนในอดีต เช่น มองว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นเพียงแผนกที่คอยสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และจ่ายเงินเดือนให้พนักงานเท่านั้น จึงไม่ได้ให้ความสำคัญ สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการดำเนินการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร ส่งผลทำให้การควบคุมเวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่มีเปอร์เซ็นต์การเข้าร่วมน้อย เป็นต้น

4. พนักงานให้คุณค่ากับผลของการประเมินว่าจะนำไปผูกโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่การจ่ายค่าตอบแทนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเพียงวัตถุประสงค์หนึ่งเท่านั้นที่สามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปผูกโยงได้ แต่ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลที่ได้รับจากการประเมินยังไม่ได้ถูกนำมาไปใช้ในการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน เพราะซึ่งบริษัทฯ กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ทำให้พนักงานยังไม่เห็นความสำคัญของระบบที่มีต่อตัวพนักงาน ในแง่ของการช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ อย่างเป็นรูปธรรม

5. เป้าหมายของบริษัทฯ มีหลายเป้าหมาย จากการสังเกตของผู้ศึกษาพบว่าบริษัทฯ มีเป้าหมายอยู่หลายด้าน เช่น เป้าหมายด้านคุณภาพ เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม เป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งขาดความเชื่อมโยงกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนกับพนักงานในการตั้งเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับหน่วยงานและบริษัทฯ

6. ความไม่ชัดเจนในนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่านโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตอนต้นปีและได้แจ้งให้พนักงานรับทราบนั้น เมื่อถึง

ปลายปีมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามที่ได้ตกลงกับพนักงานไว้ในตอนแรก ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และส่งผลต่อทัศนคติ การให้ความร่วมมือ และการยอมรับของระบบที่กำลังดำเนินการอยู่

7. พนักงานระดับบังคับบัญชาที่ต้องทำหน้าที่ในการประเมินผลความสามารถของตนเอง และผู้อื่น จากเครื่องมือ 360 องศา ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง ทำให้เครื่องมือขาดความน่าเชื่อถือ

8. การรับรู้ และเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายองค์กรเป็นไปเพียงแต่ความเข้าใจในระดับหนึ่ง ยังพบว่าในทางปฏิบัติแล้วพนักงานยังขาดการนำเป้าหมายองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งของงาน รวมทั้งการที่พนักงานขาดส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือความคาดหวังความสามารถในการทำงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและบริษัทอย่างแท้จริง

โอกาส (Opportunities)

1. แนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันนี้ได้มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น เช่น HR Scorecard, Management by Objective, Benchmarking, Board Banding และ 360 Degree Feedback เป็นต้น ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำมาใช้ร่วมเพื่อพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ทำให้บริษัทมีทางเลือกเยอะขึ้น แต่การจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดก็ขึ้นกับความเหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมองค์กร

2. การมีสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอย่างมากมายในปัจจุบันทำให้เครือข่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Networking) สามารถขยายเครือข่ายได้มากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากมีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดสัมมนาพิเศษที่มีการเชิญบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบ แนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีการนำข้อมูลจากประสบการณ์ ข้อดีและข้อจำกัดในการดำเนินการมาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้มีข้อมูลนำไปเปรียบเทียบ (Benchmarking) และเรียนรู้แนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กรอื่นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อกำหนดทิศทาง การสร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ภัยคุกคาม (Threats)

1. แนวคิดการบริหารงานของเจ้าขององค์กรที่เป็นชาวญี่ปุ่นเป็นระบบจ้างงานแบบตลอด

ชีพ (Lifetime employment) ซึ่งมีรูปแบบการจัดระดับพนักงานเป็นการจัดระดับตามความอาวุโส โดยวัดจากวุฒิการศึกษาและอายุงานประกอบกัน โดยมุ่งเน้นการพยายามจะรักษาคณินให้อยู่กับองค์กรนานๆ ทำรูปแบบการพัฒนา บุคลากร ไม่ค่อยมีทิศทางและขาดความเชื่อมโยงประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับองค์กร ส่วนใหญ่จะเน้นการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค (Technical Training) เท่านั้น

2. ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบ และบางครั้งทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับทัศนคติ มุมมอง หรือสไตล์การทำงานของผู้บริหารระดับสูงสุด แต่ละท่านที่มีต่องานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม รวมทั้งบทบาทหน้าที่ และการให้การสนับสนุนต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก

จากการประมวลผลการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปปัจจัยสนับสนุนและประเด็นปัญหาและปัจจัยอุปสรรคที่มีต่อการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุนในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ต่อการนำแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอยู่ตลอดเวลาและพร้อมให้การสนับสนุนความร่วมมือเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทีมผู้บริหารและคณะดำเนินการ

2. บริษัทมีงบประมาณที่สามารถให้การสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร อุปกรณ์เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการเตรียมพร้อมบุคลากรและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. พื้นฐานจากการทำระบบมาตรฐานการบริหารงานคุณภาพ ISO ของบริษัท ซึ่งเปรียบเสมือนการปูพื้นฐานเกี่ยวกับความเข้าใจด้านเป้าหมายองค์กร การตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อองค์กรฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความง่ายในการต่อยอดของตัวระบบ

4. การว่าจ้างที่ปรึกษาจากบริษัทภาคเอกชนแห่งหนึ่ง มาช่วยในการจัดทำระบบการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ทำให้บริษัทสามารถเชื่อมโยงความคิดจากระบบดังกล่าว เพื่อให้เกิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบริษัทไม่ต้องเสียเวลาในการลงคิด ลองถูกในการพัฒนาระบบมากนัก

5. ช่องทางการสื่อสารของบริษัท ที่มีหลากหลายรูปแบบ อาทิ เสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์, Internet Web site, การประชุมกลุ่มย่อย ฯลฯ ซึ่งสื่อเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจเห็นความสำคัญ เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการร่วมดำเนินการกับบริษัทได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมุ่งที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาพบว่าพนักงานยังขาดความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดภาพที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานไม่สามารถมองเห็นผลลัพธ์ ประโยชน์ หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่

2. ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่

2.1 พนักงานยังขาดความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่ถูกต้อง และความเข้าใจที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน แต่ละแผนก ทำให้การตั้งเป้าหมายและดัชนีชี้วัด ของทั้งองค์กรขาดมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ ส่งผลให้การประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วยในภาพรวมทั้งองค์กร

2.2 พนักงานที่มีบทบาทในการประเมิน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจถึงหลักและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง ทำให้เกิดอคติ ในการประเมิน รวมทั้งการขาดความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินผล ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับผลการประเมิน โดยการใช้ 360 องศาพนักงาน ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงานที่แท้จริง จึงให้คุณค่ากับผลของการประเมินว่าจะนำไปผูกโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่การจ่ายค่าตอบแทนเป็นสำคัญ ซึ่งไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. การสื่อสารในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นเพียงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น

และจากการศึกษาพบว่าพนักงานไม่ค่อยได้รับทราบผลการประเมิน และหัวหน้างานไม่ได้ชี้แจงหรือบอกจุดเด่น หรือจุดด้อยที่พนักงานควรได้รับการพัฒนา ซึ่งถือเป็นกระบวนการสื่อสารที่ขาดความต่อเนื่องและไม่เพียงพอในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งองค์กรยังขาดการสื่อสารที่เพียงพอเพื่อให้พนักงานเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่วัตถุประสงค์ ความสำคัญ วิธีการ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารผลการปฏิบัติงาน

4. ข้อจำกัดด้านความคิด ทักษะคิดของบุคลากรในองค์กร คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน ทำให้เสียเวลา และยุ่งยาก จากการศึกษาพบว่าพนักงานต้องมีการเก็บข้อมูล การทำงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลงานตามดัชนีชี้วัด ทำให้ต้องมีการจัดทำรายงานเพื่อเก็บข้อมูลดังกล่าว ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบ

5. การรับรู้และเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรเป็นไปเพียงแต่ความเข้าใจในระดับหนึ่ง พบว่าในทางปฏิบัติแล้วพนักงานยังขาดการนำเป้าหมายขององค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งของงาน รวมทั้งการที่พนักงานส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายดัชนีชี้วัดผลงานหรือความคาดหวัง ความสามารถในการทำงานของคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและบริษัทอย่างแท้จริง จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พนักงานให้ข้อมูลที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันว่าหัวหน้างานจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย รวมทั้งดัชนีชี้วัดผลงานในระดับบุคคลมาให้ ทำให้พนักงานขาดการมีส่วนร่วมและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปผู้ศึกษามีความเห็นต่อแนวความคิดการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในบริษัท นิเด็ค อีเล็ค โทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ว่าบริษัทมีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีความเชื่อว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ ศักยภาพ จะเป็นตัวช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความสามารถและศักยภาพที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ และยังช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ถึงแม้ว่าปัจจุบัน บริษัท นิเด็ค อีเล็ค โทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังอยู่ในระยะเตรียมการเพื่อเตรียมนำแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่ครอบคลุมในทุกกระบวนการ โดยจะเน้นที่การนำมาใช้ ในด้านการพัฒนาเป็นหลัก อาจเนื่องมาจากบริษัทฯ เป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี จึงมีความจำเป็นที่ต้องรีบพัฒนาความสามารถของบุคลากรก่อน

จากความจำเป็นหลักข้างต้นส่งผลให้กระบวนการในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัท นิเด็ค อีเล็ค โทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบ

การบริหารขีดความสามารถ (Competency) เป็นสำคัญ โดยได้กำหนดรูปแบบขีดความสามารถ โดยมองไปที่ขีดความสามารถที่มีอยู่ของพนักงาน และขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ เพื่อหาช่องว่าง (Gap) หรือขีดความสามารถที่หายไปของพนักงาน เพื่อที่จะพัฒนาพนักงานได้ตรงเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานนำทักษะความรู้และความสามารถที่มีอยู่และส่วนที่พัฒนาเพิ่มเติม ไปใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทต่อไป

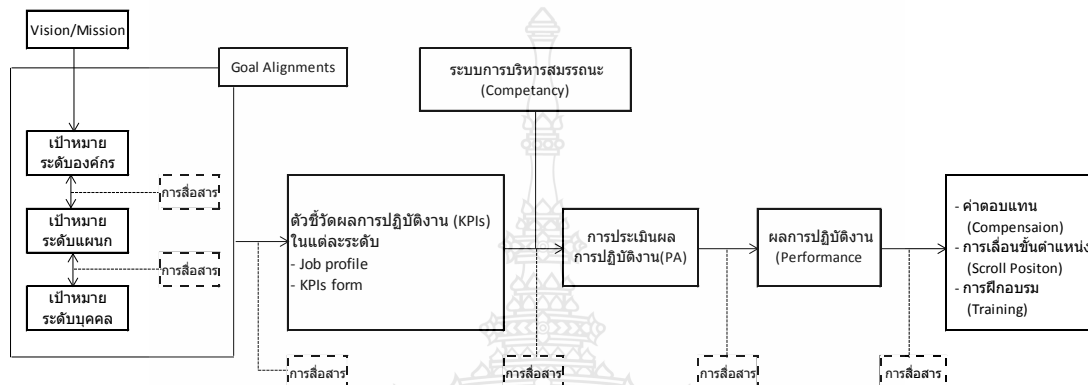
ปัจจุบันบริษัทฯ จะพบปัจจัยปัญหาและปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อันสืบเนื่องมาจากการมุ่งเน้นการพัฒนาแบบแยกส่วนของระบบ ทำให้ระบบโดยภาพรวมขาดความเชื่อมโยงกัน ส่งผลให้พนักงานยังไม่สามารถมองเห็นประโยชน์และคุณค่าที่แท้จริงของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรยังขาดการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการดำเนินกิจกรรมการสื่อสาร (Two ways Communication) ให้เกิดความร่วมมือการลงมือปฏิบัติ การติดตามผลและการปรับปรุงแก้ไขระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถนำศักยภาพที่ตนเองมีอยู่มาใช้ปฏิบัติเพื่อตอบสนองความคาดหวังขององค์กร รวมทั้งการได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองเพื่อมุ่งไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ในขณะที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารการปฏิบัติงานกำลังอยู่ในการดำเนินการ แต่ด้วยทิศทางในการบริหารงานที่ชัดเจนของบริษัทประกอบกับความมุ่งมั่นของผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ที่พร้อมจะให้ความร่วมมือและช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะช่วยทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทสามารถพัฒนาและบรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริงได้ตามที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทฯ อย่างเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและนำมาซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังนี้

การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญ ในเรื่องของการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลงานของพนักงาน ดังนั้น ในช่วงเริ่มแรกของการปรับปรุงระบบนั้น ผู้ศึกษาพบว่าบริษัทฯ จำเป็นต้องให้

ความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานของบริษัทฯ อย่างถูกต้องเป็นองค์รวมเสียก่อนเพื่อสร้างทั้งความตระหนักและลดการต่อต้านจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งทางผู้ศึกษา ได้สรุปผลจากการศึกษาวิจัย หรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอเป็น(Model) แผนภาพของวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.23 แสดงภาพสรุปความสัมพันธ์ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากแผนภาพที่ 1.23 สามารถอธิบายตามวงจรได้ดังนี้

1. การกำหนดและการวางแผน (Defining & Planning Performance) ในการที่จะบรรลุ

เป้าหมายระยะยาวองค์กร ต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จ ได้ก็ต่อเมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรมีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งพนักงานเองก็ต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถด้วย ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะเริ่มต้นด้วยขั้นตอนการวางแผน โดยประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์และถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กร / ฝ่ายงาน / หน่วยงาน / ลงตามลำดับชั้นให้พนักงานทราบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทราบ และมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและต้องการที่จะบรรลุผลในแต่ละปี เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในทิศทางที่จะช่วยสนับสนุนหน่วยงานของตนและบริษัทฯ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

หัวหน้างานและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย/ผลงานที่ต้องให้สำเร็จ/ดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) รวมถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้แสดงออกให้ชัดเจน (Competency) หัวหน้างานต้องแจ้ง

พนักงานรับทราบถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผล

2. การให้คำปรึกษาแนะนำและการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Coaching & Monitoring) ในขั้นตอนนี้คือการติดตามบทบาท ตรวจสอบความคืบหน้าผลการทำงาน โดยต้องมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ในขั้นตอนนี้ คือ

1. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความคืบหน้าของผลการทำงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกันหรือไม่ และเพื่อให้พนักงานมีโอกาสขอการสนับสนุนเพิ่มเติมที่จำเป็นจากหัวหน้างาน

2. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่พนักงานในเรื่องที่พนักงานควรจะต้องปรับปรุง รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานพัฒนาผลงานของตนเอง

3. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลในเชิงสร้างสรรค์และส่วนที่ต้องพัฒนาแก่พนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านเป้าหมายและพฤติกรรมที่ต้องแสดงออก

3. การทบทวนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reviewing Appraising Performance) เป็นขั้นตอนในการทบทวนถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำการประเมินผลสรุปของการปฏิบัติงาน (Summative Evaluation) เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องสื่อสารให้ข้อมูลป้อนกลับและพูดคุยอภิปรายร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ทำแผนพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในการพัฒนาและปิดช่องว่าง (Gap) ที่พนักงานยังขาดอยู่ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

จากวงจรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาพนักงานและองค์กร โดยเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นคือ กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ในเรื่องของการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับทั้งเรื่องงานที่ต้องทำ การวัดผลการปฏิบัติงาน และการจัดอุปสรรคของการปฏิบัติงาน (อดิศร ภัทราคูสย์, 2547) ดังนั้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงไม่ใช่แค่เป็นสิ่งที่บังคับให้พนักงานทำงานดีขึ้นหรือเป็นการกรอกแบบประเมินประจำปีเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นที่ไปตามความคาดหวังทั้งของส่วนบุคคลและองค์กร ไม่ใช่มุ่งเน้นที่การนำการประเมินผลซึ่งส่วนหนึ่งของระบบ

บริหารผลการปฏิบัติงานนั้นไปใช้เพื่อการจ่ายผลตอบแทนเป็นหลักเน้นการสร้างกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท

สรุปผลจากการศึกษาพบว่ากระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับปรุงในส่วนดังกล่าวเพื่อสร้างกระบวนการสื่อสารให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Communication) และควรเป็นรูปแบบการสื่อสาร 2 ทาง (Two ways Communications) ซึ่งกระบวนการสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องเกิดจากความร่วมมือกันของพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ (Line Manager) ที่ต้องสามารถบริหารจัดการการและสื่อสารให้พนักงานในฝ่ายของตนปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งผู้จัดการแต่ละฝ่ายที่ต้องสร้างความเข้าใจและให้เห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสื่อสารกระจายข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

โดยกระบวนการสื่อสารที่ดีในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องเริ่มตั้งแต่สื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง เปิดโอกาสให้พนักงาน เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสม และทำให้พนักงานเกิดการยอมรับต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมองเห็นทิศทางและความสำคัญในหน้าที่การงานของตน และทราบได้ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติงานไปในแนวทางใดเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งเมื่อองค์กรได้กำหนดรูปแบบการประเมินที่มีมาตรฐานเรียบร้อยแล้วหัวหน้างานต้องทำการอธิบาย ชี้แจง ทำความเข้าใจถึงลักษณะของการประเมินที่ถูกต้อง ประเด็นหัวข้อที่จะประเมินคำบรรยายลักษณะพฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ (Competency Dictionary) ซึ่งต้องสื่อสารให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ซึ่งนอกจากจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีมาตรฐานแล้ว ยังสามารถนำผลมาใช้ในการพัฒนาพนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องตามเป้าหมายหลักของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ เมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน ให้ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่ามีจุดด้อย หรือข้อควรปรับปรุงตรงไหนบ้าง โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่สอนแนะให้คำปรึกษาแนะนำการทำงานที่ดี (Coaching) ให้แก่พนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของตนได้โดยให้หัวหน้าสอนแนะทักษะต่าง ๆ (Coaching) หรือใช้วิธีการให้เรียนรู้และพัฒนาตัวเอง (Self-Development) เช่น หัวหน้าแนะนำหนังสือที่เกี่ยวข้องในงาน

ให้ไปอ่านแล้วกลับมาพูดคุยทำความเข้าใจกันอีกครั้ง ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้พนักงานสามารถที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันทีโดยไม่ต้องรอเข้าหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาปรับปรุงเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม

จากการที่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีส่วนประกอบของระบบย่อย ๆ ที่เข้ามาเชื่อมโยงและเป็นระบบที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานการณ์ของระบบย่อยต่าง ๆ ที่บริษัทฯ กำลังอยู่ในช่วงของการดำเนินการนั้น จากการศึกษา ผู้ศึกษา จึงมีข้อเสนอแนะในแต่ละระบบย่อย ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายและการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน (Goal & KPI Setting)

1.1 บริษัทควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการตั้งเป้าหมายและการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานที่มีประสิทธิภาพให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานระดับหัวหน้างานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายที่ถูกต้อง และวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานที่ดีเพื่อสามารถตั้งเป้าหมายของตนเองมีความสอดคล้องกับหน่วยงานและองค์กร และหลักสูตรควรเป็นหลักสูตรเพื่อเป็นวิทยากร (Train the Trainer) เพื่อสร้างให้พนักงานระดับหัวหน้างานเตรียมพร้อมสำหรับการถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานได้บังคับบัญชาต่อไป

1.2 เพื่อให้การกำหนดเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดผลงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร ผู้ศึกษาขอเสนอให้ทุกหน่วยงานนำเป้าหมายและดัชนีชี้วัดผลงานของแต่ละหน่วยงานมาแสดงให้เห็นในที่ประชุม เพื่อให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานรับทราบเป้าหมายของหน่วยงานอื่น ซึ่งเป้าหมายของบางหน่วยงานอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น ๆ อาจต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งสามารถตรวจสอบได้ว่าเป้าหมายขององค์กรทุกตัวได้ถูกกระจายเป้าหมายลงไปและมีผู้รับผิดชอบหลักและรับผิดชอบร่วมเรียบร้อยแล้ว และเป็นการพิจารณาตรวจสอบร่วมกันเพื่อป้องกันปัญหาเกี่ยวกับความยากง่ายของการตั้งเป้าหมาย

2. การสร้างรูปแบบการประเมินขีดความสามารถที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม (Competency Assessment) จากการที่บริษัทใช้การประเมิน 360 องศา เพื่อใช้ประเมินความแตกต่างของขีดความสามารถของพนักงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด พบว่าบริษัทมีปัญหาในแง่ของความยุ่งยากในการใช้ที่ต้องใช้จากผู้ประเมินจาก 5 แหล่ง การเก็บผลการประเมินจากแต่ละแหล่งทำให้เสียเวลารวมทั้งผลการประเมินขาดการยอมรับจากพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งผู้ศึกษาขอแนะนำให้บริษัทมีการนำปัญหาเรื่องนี้มาทบทวน และขอคำปรึกษาเพิ่มเติมจากคณะที่ปรึกษาของบริษัท หรือก่อนที่จะมีการสร้างรูปแบบการประเมิน นั้นควรมีการทำผลการใช้เครื่องมือที่จะนำมาประเมินก่อน เช่น อาจ

ทดลองกับกลุ่มย่อย ๆ (Pilot Project) เพื่อเป็นการทดสอบความถูกต้องและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ก่อนมีการนำมาใช้งานจริง รวมทั้งการสร้างเครื่องมือวัดผลที่สามารถใช้วัดความรู้ ทักษะ จิต ความสามารถได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือรวมในการประเมินจิตความสามารถ บางตัว ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ สามารถพัฒนาแบบทดสอบ และกำหนดระดับ ความสามารถที่องค์กรต้องการได้

3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัทควรให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องทั้งในแง่ของวัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่เน้นใช้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการประเมินผลงานที่ตรงประเด็นเชื่อถือได้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงาน เพื่อสามารถนำไปวางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ศักยภาพของพนักงานได้ รวมทั้งการประเมินผลงานเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาผลงานของผู้ปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี ได้รับคำชมซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ถือเป็นกระบวนการเสริมแรง (Reinforcement) ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ แรงจูงใจก็จะเพิ่มขณะเดียวกันพนักงานที่ผลงานไม่ดี ก็จะถูกตัดเตือน หรือชี้แนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งบริษัทจะต้องเน้นย้ำให้พนักงานระดับหัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการแจ้งผลการประเมิน ที่จะช่วยให้พนักงานรับรู้ และรับทราบถึงผลการประเมิน จุดเด่น จุดด้อยของลูกน้องที่ต้องได้รับการพัฒนา เพราะถ้าไม่มีการแจ้งผลการประเมินหรือแจ้งแต่ไม่ได้บอกถึงสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา พนักงานก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะไปบั่นทอนและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานลดความพยายาม ความสนใจ การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานก็จะน้อยลง การพัฒนาผลงานก็ไม่เกิดประโยชน์ บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งเป็นไปตามความเห็นของ (Noe, 2003, p.330) และคณะที่ว่า การประเมินผลงานนั้นถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรรับดำเนินการในการนำผลการประเมินของพนักงานที่ได้รับไปเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาศักยภาพของบริษัท ทั้งนี้เพราะการประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อจะได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และการวางแผนพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ๆ ในอนาคต (Career Planning)

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบริษัท นิเด็ค อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพียงแห่งเดียว ดังนั้นในวิจัยในอนาคตจึงควรมีการศึกษาวิจัยในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร เพื่อนำผลการศึกษามาประมวล เทียบเคียงเพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

5.4.2 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในช่วงเริ่มต้นในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ขององค์กรที่ใช้เป็นการกรณีศึกษา ซึ่งหากมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจะทำให้มีความเข้าใจ และมองเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นของการนำระบบไปปฏิบัติจริงในองค์กร ส่งผลให้แนวทางการนำไปปรับใช้ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2518). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คณัย เทียนพุด. (2542). ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ /Key performance Indicators (KPIs). กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- คณัย เทียนพุด. (2545). คำถาม-คำตอบ เรื่องดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2545). Competency-based human resource management. วารสารการบริหารตน, 21 (4), 11-18.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2546). Performance Based management. วารสารบริหารตน,
- จตุรงค์ เกียรติกำจาย. (2537). คู่มือการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์.
- มณีวรรณ นัตถุทัย. (2542). พฤติกรรมองค์กร: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการศึกษาวิชาทม. 601. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2549). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 4). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยทีวี เสนะวงศ์. (2546). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. วารสารบริหารตน, 9 (มกราคม – กุมภาพันธ์).
- ณรงวิทย์ แสนทอง. (2545). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (55-69).
- ทิพาดี เมฆสุวรรณค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2541). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พระนครพาณิชย์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปรีชาพร พึ่งพิบูลย์. (2542). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.
- ประเวศน์ มหาวัฒน์สกุล. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- ประเวศน์ มหาวัฒน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสู่อนาคต (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศน์ มหาวัฒน์สกุล. (2553). การประเมินผลการปฏิบัติงานและการการปรับเงินเดือน. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2547). การประเมินบุคคล, เสมาธรรม คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มัลลิกา ต้นสอน และ นิตยาพร เสมอใจ. (2545). กลยุทธ์ธุรกิจ Business strategy. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2537). ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญ Balanced Scorecard. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 60.
- ยุดา รักไทยและวีรวิฑูร มามะศิริานนท์. (2545). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency learning. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2539). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency-based development. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 3(1), 11-13.
- สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). การประเมินการปฏิบัติงานแนวใหม่ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2546). **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC.**
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2532). **การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (พิมพ์ครั้งที่ 13).**
กรุงเทพฯ: ศ.สท.
- Armstrong Michael. (2000). **Performance Management: key strategies and practical guideline.**
London: Kogan Page.
- Attwood, M. & Dimmock, S. (1998). **Personnel Management** (3rd ed.). London: Macmillan.
- Bratton, J. & Gold, J. (1994). **Human Resource Management: Theory and Practice.** Basinstoke: Macmillan.
- Gilliland, S. M. & Langdon, J. C. (1998). **Creating performance management systems that Promote perceptions of fairness.** In J. W. Smither (Ed.). Performance appraisal. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Green, P. C. (1999). **Building robust competencies.** An Francisco: Jossey-Base Inc.
- Guion, R. M. (1998) **Assessment, measurement, and prediction of personnel decisions.**
Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kaplad, R. S. & Norton, D. P. (1991). **The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance.** Harvard Business Review, January-February.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2000). **Human resource management** (9th ed.). Cincinnati, OH: South-western College.
- Parry, S.B. (1998). **Just what is a competency? Training, 35(6), 58-64.**
- Rylatt, A. & Lohan, K. (1995). **Creating training Miracles.** Sydney: Prentice Hall.
- Storey, J. (1995). **Human Resource Management.** London: Routledge.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation.** New York: Wiley.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แสดงประวัติองค์กร



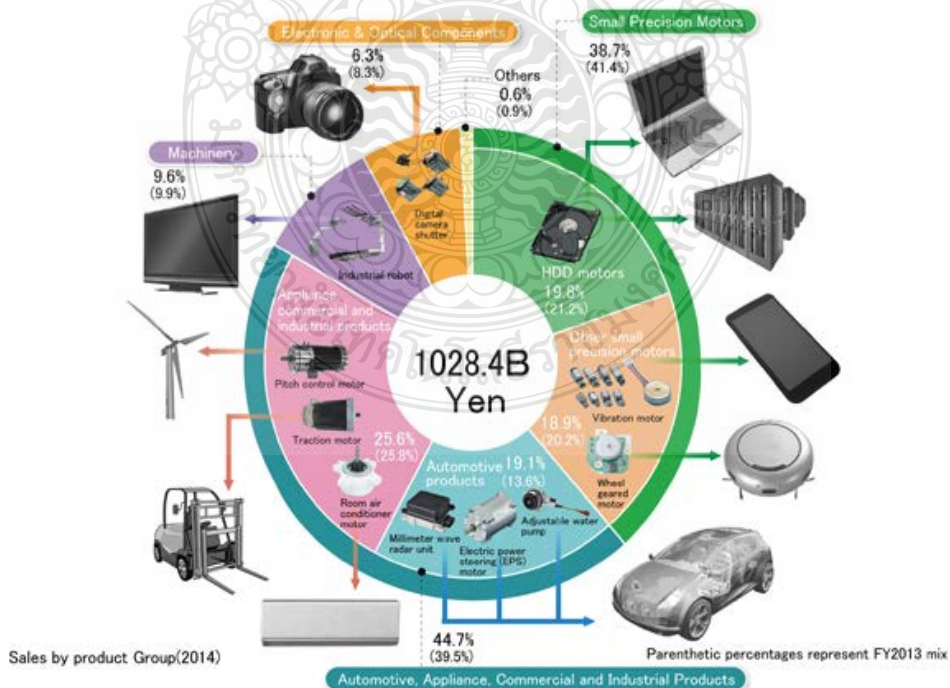
ประวัติความเป็นมาขององค์กร



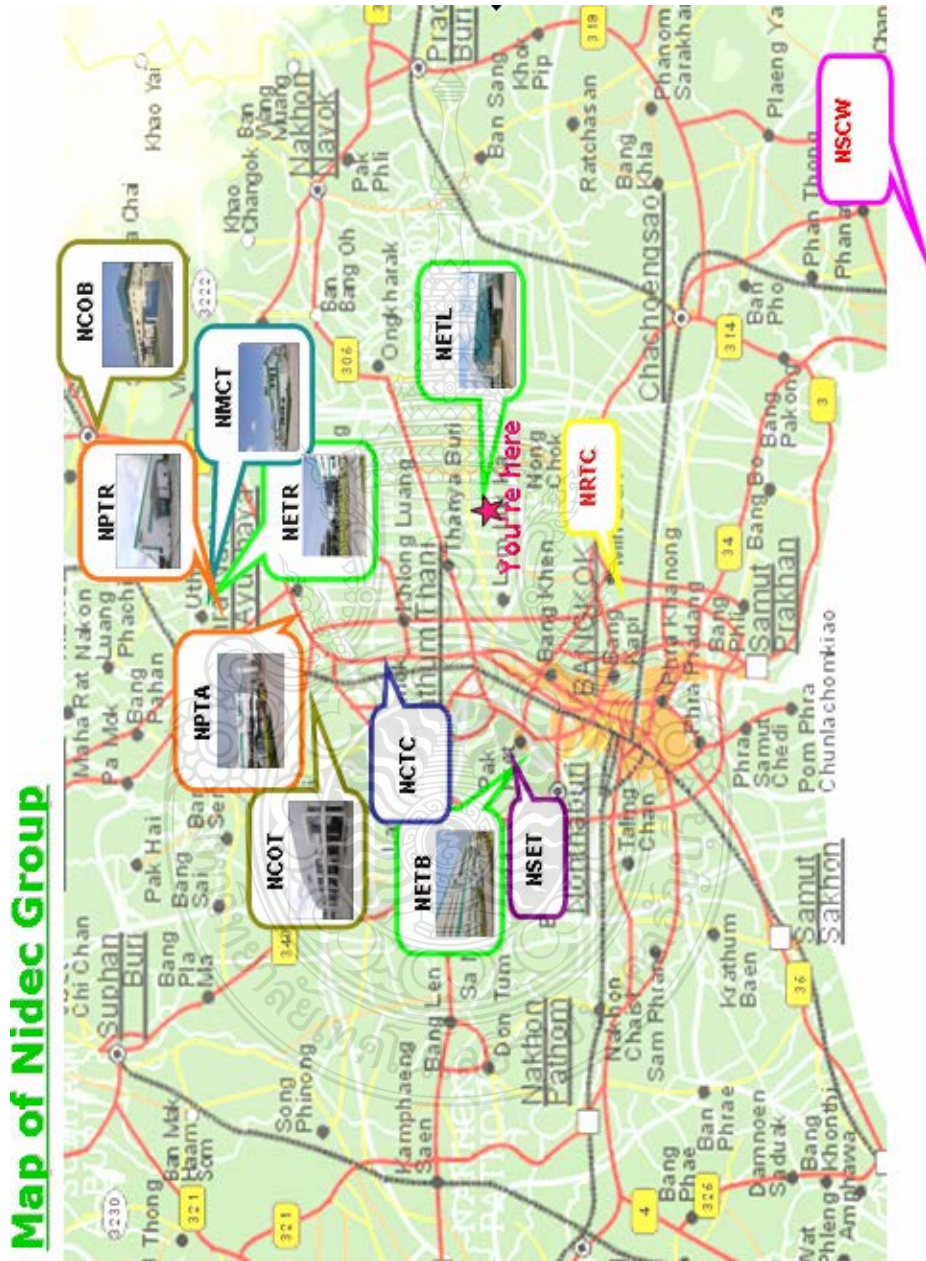
บริษัท นิเด็ค อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งเมื่อ ค.ศ. 1973 (พ.ศ.2516) ที่เมือง KYOTO ประเทศญี่ปุ่น ในปัจจุบันโรงงานในเครื่องทั้งภายในและต่างประเทศ ประมาณ 32 สาขา และสำนักงานหลายแห่งอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก
ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทนี้คือ

1. SPINDLE MOTOR (มอเตอร์ที่ขับเคลื่อนแผ่นดิสก์)
2. AC MOTOR (มอเตอร์สำหรับเครื่องใช้สำนักงาน)
3. FAN MOTOR (มอเตอร์สำหรับพัดลม)
4. AC ADAPTOR (เครื่องแปลงกระแสไฟฟ้า)

บริษัท นิเด็ค อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในการประกอบ SPINDLE MOTOR เป็นอุปกรณ์ที่อยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยมีหน้าที่ขับเคลื่อน (หมุน) แผ่นเก็บข้อมูล (DISK)



แผนที่บริษัทที่เด่นๆ ในประเทศไทย

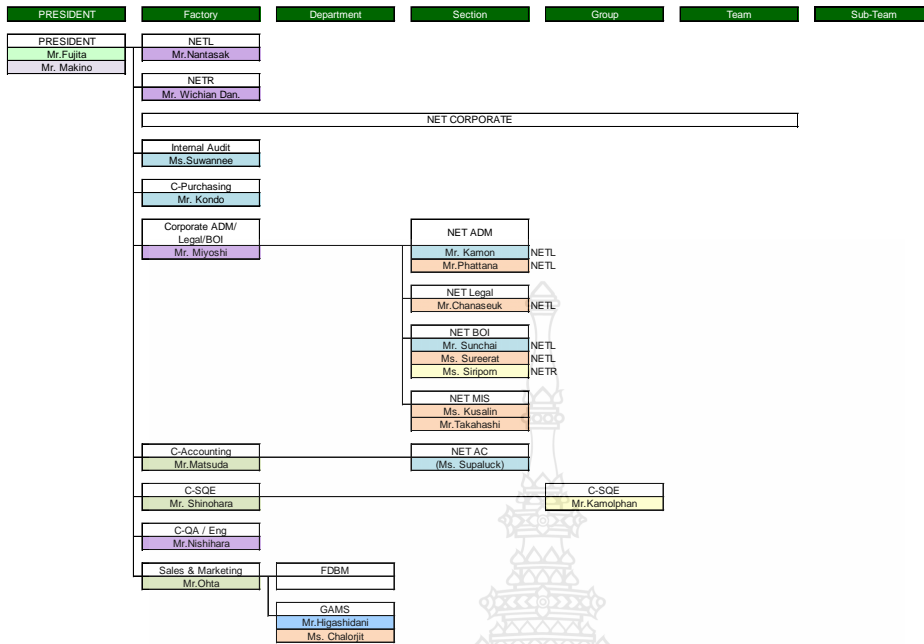




NET Organization as 1st April 2016

Nidec Electronics (Thailand) Co.Ltd.

Updated on April 1, 16



Thai Management	Head Count
FACTORY	
DEPARTMENT	
SECTION	
GROUP	
TEAM	
Sub-Team	
Total	0

	Head Count
GM	
DGM	
SR MANAGER	3
MGR	5
ASST MGR	2
Total	10

Japanese	Head Count
CHAIRMAN	
PRESIDENT	1
VP	1
SR DIRECTOR	2
DIRECTOR	3
SR MANAGER	2
MGR	1
Sr. Eng. Sr. Sup	
Total	10

Approved by : _____
Mr. Fujita (P)

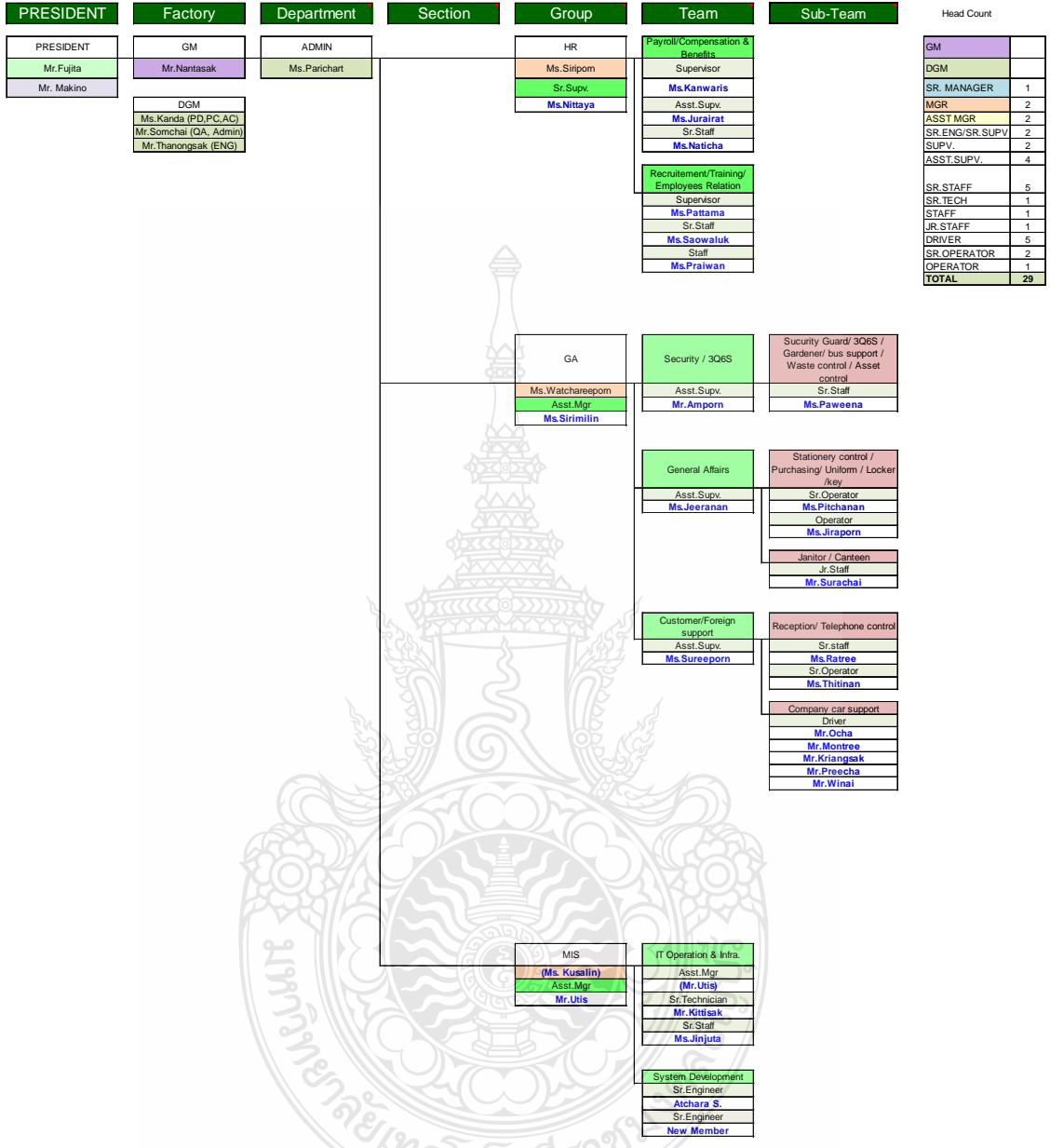
Issued by : _____
Mr. Miyoshi (Sr. Director)



Admin Organization

Nidec Electronics (Thailand) Co.Ltd.

Updated on 08-Apr-2016



Approved by : _____
Section head



ภาคผนวก ค

แสดงตัวอย่างแบบฟอร์ม (Job Profile)

JOB DESCRIPTION
NIDEC ELECTRONICS (THAILAND) CO.,LTD.

REFERENCE CODE
NETL-HR-SMG

BENCHMARK JOB	Senior Manager	POSITION LEVEL	47
SPECIFIC JOB	SENIOR HR Manager	FACTORY	NETL
DEPARTMENT	Human Resources		
SECTION	Human Resources		
REPORT TO	DGM		

JOB SUMMARY

Performs all HR job including all employees Personnel Files, Recruitment process, Payroll, Annual Performance Appraisal for Salary Increment and Bonus. Keep controlled the attendance of all employees at 99%. [Supports the Organizational Goals in achieving Total Customer satisfaction.](#) [Educates, monitors and follows CSR/EICC, ISO 22301, Quality, Environment, Occupational Health and Safety and Energy Management policy.](#)

DUTIES & RESPONSIBILITIES

- 1 Be responsible for all management personnel files including update/change all datas in the system.
- 2 Be responsible for all Recruitment process including application form, employment agreement, confirmation letter etc.
- 3 Maintains the work structure by updating job descriptions for all positions.
- 4 Collects and prepares the data of Annual Salary Increment for all employees to section head and management review.
- 5 Collects and prepares the data of Bonus Calculation for all employees to section head and management review.
- 6 Be responsible for management's Payroll, Tax Deduction, and Social Security Payment.
- 7 Maintains management guidelines by preparing, updating, and recommending HR policies and procedures.
- 8 Prepares for Daily, Weekly, Monthly Attendance report, Risk report and Manpower report.
- 9 Supports Top management for factory visit.
- 10 Be CSR Management Representative for CSR/EICC.
- 11 [Keeps controlling the daily attendance of all employees at 99%.](#)
- 12 [Knows your customer's expectations and drives actions to meet them.](#)
- 13 [Educates, monitors and follows CSR/EICC, ISO 22301, Quality, Environment, Occupational Health and Safety and Energy](#)
- 14 [Performs related work as required.](#)
- 15 [Follows and lead employees to achieve company target.](#)

REQUIREMENTS

Education : Bachelor / Master Degree
Experience : +12 years related field experience
Others : Good knowledge of English in written, communication skills and computer skills

COMPLETE			
Approved by	: Somchai E.	DGM	Date: 23-Apr-14
Verified by	: Parichart B.	Senior HR Manager	Date: 23-Apr-14

JOB DESCRIPTION
NIDEC ELECTRONICS (THAILAND) CO.,LTD.

REFERENCE CODE
NETL-HR-SSP

BENCHMARK JOB	Sr.Supervisor	POSITION LEVEL	37
SPECIFIC JOB	HR Sr.Supervisor	FACTORY	NETL
DEPARTMENT	Human Resources		
SECTION	Human Resources		
REPORT TO	HR Manager		

JOB SUMMARY

Be Responsible Payroll process including special Time & Attendance, Be responsible for Recruitment process(staff level up), Be responsible for Annual salary evaluation, Promotion, Bonus evaluation. Be responsible for Good Attendance and 10 years Award process. Supports the Organizational Goals in achieving Total Customer satisfaction. Follows CSR/EICC, ISO 22301, Quality, Environment, Occupational Health and Safety and Energy Management policy.

DUTIES & RESPONSIBILITIES

- 1 Be responsible for TAX/PF/HL/SS PROCESS.
- 2 Be responsible for annual salary evaluation, promotion and bonus evaluation.
- 3 Be responsible for Good Attendance and 10 Years award process.
- 4 Be responsible for recruitment process(staff level up).
- 5 Be responsible for payroll process.
- 6 Be responsible for special Time & Attendance, Annual Holiday.
- 7 Be responsible Training process.
- 8 Checks/prepares all benefits and adjusts into Payroll system.
- 9 Be a co-ordinator with bank for Payroll Deposit amount.
- 10 Supports all HR data per Management requirement.
- 11 Keeps controlling the daily attendance of all employees at 99%.
- 12 Knows your customer's expectations and drives actions to meet them.
- 13 Follows CSR/EICC, ISO 22301, Quality, Environment, Occupational Health and Safety and Energy Management policy.
- 14 Performs related work as required.
- 15 Follows and lead employees to achieve company target.

REQUIREMENTS

Education : Bachelor Degree
Experience : +6 years related field experience
Others : Good knowledge of English in written, communication skills and computer skills

COMPLETE

Approved by	: Parichart B.	Senior HR Manager	Date: 23-Apr-14
Verified by	: Parichart B.	Senior HR Manager	Date: 23-Apr-14



ภาคผนวก ง

แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

WORK PERFORMANCE REVIEW FORM FOR PROBATIONARY PERIOD (STAFF – SR.SP.V.)

RAF **แบบประเมินผลพนักงานทดลองงานเพื่อเสนอบรรจุเป็นพนักงานบริษัท**

EMPLOYEE NO.: M150938 NAME: Mrs. VARAVAN ISHIKURA POSITION: SR.STAFF

SECTION: Trading HIRE DATE: 16/09/2015 PASS PRO. DATE: 12/01/2016

FIRST APPRAISAL PERIOD: FROM16/09/2015... TO12/01/2016.....

FINAL APPRAISAL PERIOD: FROM13/01/2016... TO12/03/2016.....

Please return this form to HR within date : 07/01/2016 If not pass pro. Or 15/03/2016 if pass pro.

PERFORMANCE FACTORS (หัวข้อการประเมิน)		TIME ครั้งที่	RATING SCORE(ระดับผลงาน)				
			5	4	3	2	1
1. QUALITY OF WORK : คุณภาพงาน	Be accuracy of operation, final results. ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน	1					
		2					
2. QUANTITY OF WORK : ปริมาณงาน	Be efficiency in the use of time and materials, Volume of acceptable work มีประสิทธิภาพในการใช้เวลา, การใช้วัสดุดิบ, จำนวนงาน, ผลผลิต	1					
		2					
3. JOB KNOWLEDGE : ความรู้ในงาน	Knows job content and expectation to fulfill the job requirements. Knows how to accomplish the job assignment. รู้และเข้าใจเนื้อหา และความต้องการของงาน รู้วิธีการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	1					
		2					
4. INITIATIVE ความคิดริเริ่ม	Asks question and improvements. Be eager to learn. เสนอแนะ / ถามเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข และกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งใหม่ๆ	1					
		2					
5. CONTRIBUTION : การให้การสนับสนุนกิจกรรมบริษัทฯ	Cooperates and contributes for any assignments. Be willing to help and welcome participative in company activity. ให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะร่วม / ช่วยเหลือต่อกิจกรรมของบริษัทฯ	1					
		2					
6. SELF DEVELOPMENT : การพัฒนาตนเอง	Desires to improve performance and to strengthen both personality and job skills. มีการปรับปรุงตนเองทางด้านบุคลิกลักษณะ และทักษะความรู้ เพื่อให้การทำงานดีขึ้น	1					
		2					
7. ATTITUDE : ทัศนคติ	Good attitude to work and colleague. มีทัศนคติและการแสดงออกที่ดีต่องานที่ทำ และเพื่อนร่วมงาน	1					
		2					
8. WORK RULES®ULATION: กฎและระเบียบของบริษัท	Follows the company work rules and regulations strictly. ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัดเสมอ	1					
		2					

PERFORMANCE FACTORS (หัวข้อการประเมิน)		TIME ครั้งที่	RATING SCORE(ระดับผลงาน)				
			5	4	3	2	1
9. HUMAN RELATION & COOPERATION : มนุษย์สัมพันธ์และ การให้ความร่วมมือ	Gets along well with colleague.	1					
	สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต่อผู้คนรอบข้าง	2					
10. SUPERVISION ABILITY: การบังคับบัญชา	Ability to communicate, command, delegate and get things done efficiently thru subordinates.	1					
	ความสามารถในการสื่อสาร, การสั่งงาน, การมอบหมายงานต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ	2					
<input type="checkbox"/> ผ่านทดลองงาน (คะแนนรวม 80 คะแนนขึ้นไป) Pass Probation (Total score > 80) <input type="checkbox"/> ไม่ผ่านทดลองงาน (คะแนนรวมต่ำกว่า 80 คะแนน) Not Pass Probation(Total score < 80)		TOTAL SCORE (100 คะแนน) คะแนนรวม					
		Rating Score/ระดับผลงาน : 1 = ไม่ดี/Poor 2 = ต้องปรับปรุง/Need Improvement 3 = พอใช้/Fair 4 = ดี/Good 5 = ดีมาก/Excellent					
ATTENDANCE : สถิติการมาทำงาน		ครั้งที่ Time	จำนวนวันหยุดงาน BL SL AB Other				มาสาย (ครั้ง/วัน)
<input type="checkbox"/> ผ่านทดลองงาน / Pass Probation หยุดงานไม่เกิน 5 วัน / Absent<5 Days <input type="checkbox"/> ไม่ผ่านทดลองงาน / Not Pass Probation หยุดงานเกิน 5 วัน / Absent>5 Days		1					
หมายเหตุ การมาสาย 5 ครั้ง เท่ากับหยุดงาน 1 วัน / Late 5 Times = 1 Absent		2					
		รวม					
ความคิดเห็นผู้บังคับบัญชา (จุดเด่น และจุดที่ควรปรับปรุง) Immediate Supervisor / Manager's comment (Strong Point & Weak Point)							
.....							
ผู้ประเมิน / EVALUATED BY		ผู้รับรองการประเมิน / VERIFIED BY		อนุมัติ / APPROVED BY			
ครั้งที่/Time-1	ครั้งที่/Time-2	ครั้งที่/Time-1	ครั้งที่/Time-2				
(.....) ASST./SPV. Date	(.....) ASST./SPV. Date	(.....) SECTION MGR. Date	(.....) SECTION MGR. Date	(MR. NANTASAK J.) GM, Date			
เฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / HR ONLY				พนักงานรับทราบ/ACKNOWLEDGED BY			
(MR. SOMCHAI E.) DGM. Date	(MS.PARICHART B.) HR SR.MANAGER Date	<input type="checkbox"/> ผ่านทดลอง Pass Probation <input type="checkbox"/> ไม่ผ่านทดลองงาน Not pass Probation	 Mrs. VARAVAN ISHIKURA EMPLOYEE Date			

หมายเหตุ กรณีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานไม่ผ่าน ไม่ต้องมีการประเมินผลการทำงาน



ภาคผนวก จ
แสดงแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง
(ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง
(สำหรับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายบริหาร)

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้ข้อมูล

ตำแหน่ง.....

อายุงานในบริษัท.....

ส่วนที่ 2 : การดำเนินการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร

1. องค์กรมีสาเหตุหรือความจำเป็นอะไร ในการนำแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร

.....
.....
.....

2. ความสำคัญและเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

.....
.....
.....

3. วิธีดำเนินการปฏิบัติในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร

3.1 ขั้นตอนกระบวนการหรือแผนงานในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร

.....
.....
.....

3.2 ตำแหน่งงาน / กลุ่มงานหรือกลุ่มเป้าหมายที่มีการวางแผนในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร

.....
.....
.....

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง
(สำหรับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)

3.3 การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร ในการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร

.....

.....

.....

4. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

.....

.....

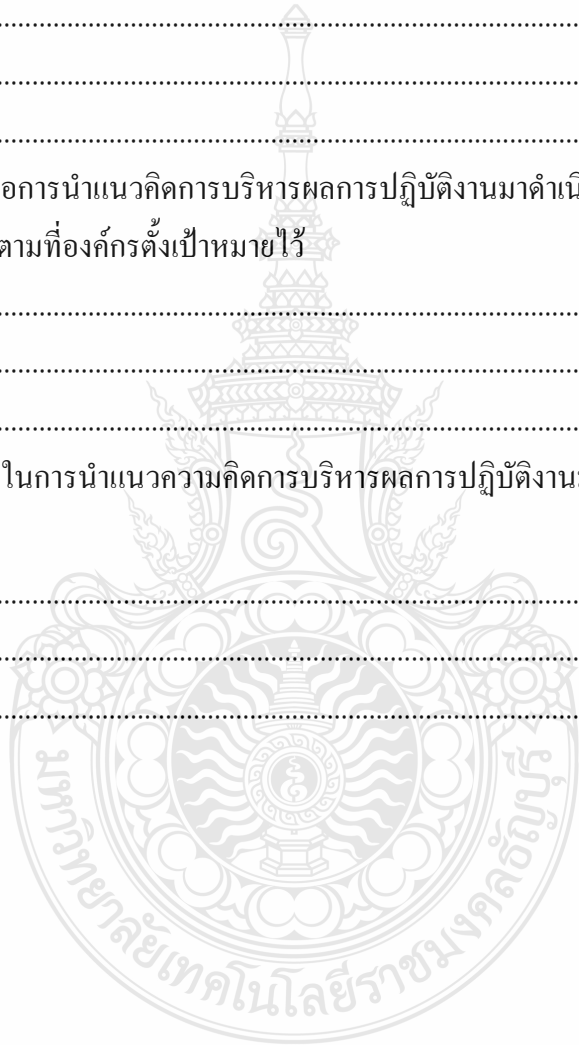
.....

5. ปัญหาและอุปสรรคในการนำแนวความคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการปฏิบัติในองค์กร

.....

.....

.....



ภาคผนวก ฉ
แสดงแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
(สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชา)



แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง
(สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไป)

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้ข้อมูล.....

ตำแหน่ง.....

การศึกษา.....

อายุงานในบริษัท.....

ส่วนที่ 2: การรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการบริการการจัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. ท่านทราบและเข้าใจ เป้าหมาย / ทิศทางการบริหารงานของบริษัทฯ?

.....
.....

2. ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯหรือไม่ อย่างไร?

.....
.....

3. ท่านทราบและเข้าใจถึงสิ่งที่บริษัทคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานของท่านรวมถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสำคัญของท่านที่มีผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายของบริษัทฯ?

.....
.....

4. ท่านมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่บริษัทฯ กำลังดำเนินการอยู่?

.....
.....

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง
(สำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไป)

5. หากที่บริษัท มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ KPI และ Competency มาใช้ในการประเมินผล ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในด้านความชัดเจน ความยุติธรรม เพื่อให้เกิดการยอมรับผลการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเทียบกับระบบการประเมินผลแบบเดิม?

.....
.....

6. ในหน่วยงานของท่านมีการสื่อสารเกี่ยวกับการติดตาม การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด และวิธีใด เพื่อให้มั่นใจว่างานต่างๆ ได้ดำเนินการไปตามแผนที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างตัวท่านกับลูกน้อง หรือตัวท่านกับผู้บังคับบัญชาของท่าน?

.....
.....

7. ท่านมีความเข้าใจในภาพรวมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่บริษัท กำลังดำเนินการอยู่ มากน้อยเพียงใด?

.....
.....

8. ท่านคิดว่าบริษัทฯ ต้องมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่เหมาะสมกับบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับงาน และเพื่อให้เกิดการยอมรับผลการประเมินจากพนักงาน?

.....
.....

9. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง ที่อยากให้บริษัทช่วยดำเนินการ เพื่อร่วมกันปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินการอยู่?

.....
.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจุไรรัตน์ ศิริวิเศษจินดา
วัน เดือน ปีเกิด	29 กรกฎาคม 2524
ที่อยู่	123 หมู่ 8 ตำบลกุศลคีร์ใหม่ อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46160
การศึกษา	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประสบการณ์การทำงาน	ผู้ช่วยหัวหน้างานส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ (ฝ่ายบริหาร) บริษัทนิเค็ค อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด
เบอร์โทรศัพท์	08-1893-2416
อีเมล	Marugo_7496@hotmail.com, jurairat.sirawisethjinda@nidec.com

